

**Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására**



# **TAYLOR**

**Gazdálkodás- és szervezéstudományi  
folyóirat**



**XII. évfolyam 1. szám 2020/1.**

**38.  
szám**

ANTAL ANITA

## EGY (MA MÉG KIHASZNÁLATLAN) MÓDSZERTANI LEHETŐSÉG AZ ADÓELLENŐRZÉSI IRÁNYOK VÁLTOZÁSÁNAK VIZSGÁLATÁBAN

### *AN UNEXPLOITED METHODOLOGICAL POSSIBILITY FOR CHANGING TAX CONTROL GUIDELINES ANALYSIS*

#### ABSTRACT

It is a fundamental interest to reduce the size of the black and gray economy, in all national economies, irrespective of their state of development, which among other things, is facilitated by tax authority control.

A new research direction is now beginning to take shape in the framework of the research workshop of Budapest Business School Zalaegerszeg Faculty of Business Administration, named "Micro and Macroeconomic Processes in the Past and Present". The aim of the research being prepared is to examine the relationship between the major changes in the tax and tax procedure system and the legal consequences, as well as possible regularities. The research of this topic encounters significant obstacles. The bottleneck is the availability of related data and information. The focus, in the present phase of the research work, is on the identification of changes and trends in the audit guidelines issued by the National Tax and Customs Authority (hereinafter: NAV). They are analyzed from a methodological point of view by means of a qualitative research method (content analysis).

#### 1. Bevezetés

Jelen **kutatás arra keresi a választ**, hogy 2010-től az adóhatóság mit kommunikál az adózók felé ellenőrzési irányelveiben a megfogalmazott célkitűzéseivel, milyen kontextusban fogalmaz. Az adózás területén a kommunikáció szerepe világ szinten jelentősen megváltozott (Kenyeres et al. 2016). 2010-től a magyar adórendszerben lényeges változások zajlottak, melyek a munka alapú adózási terhek csökkentése mellett a gazdaság kifehérítését célozták meg (Varga 2017, Varga 2017a).

A kutatás **alapját** az adóhatóságnak az éves ellenőrzési feladatainak végrehajtásához kiadott tájékoztatásai az ellenőrzési irányokról képezi. Az információs anyag vizsgálata lehetőséget ad arra, hogy elemezzük az adóhatóság ellenőrzési súlypontjait, annak változását és következtetéseket vonjunk le az ellenőrzési munka és a gazdasági, társadalmi változások összefüggéseire

vonatkozóan. A kutatás illeszkedik az adóadminisztrációs terhek csökkenését elérni kívánó gazdaságpolitikai intézkedések sorába (Varga, Vágyi 2017).

A kutatási kérdések megválaszolásához **alkalmazott módszer a tartalomelemzés**, mely a szöveges információk egységes és jól általánosítható struktúrába, adatbázisba rendezését, illetve statisztikai formában történő elemzését támogatja.

Az ellenőrzési irányok változásának nyomon követésével nyert eredmények **hasznossága** lehet egyfajta tudásbővülés azáltal, hogy gyarapítja az olyan információk körét - mind az adóhatóság számára, mind nemzetgazdasági szinten -, melyek nyíltan nincsenek kimondva, de az elemzett szövegek szerkezetéből, a benne szereplő elemek előfordulásából, visszatérő sajátosságaiából kikövetkeztethetők. A megállapítások egyfajta visszacsatolást is adhatnak az adóhatóságnak kommunikációs stratégiájának változási tendenciáiról. Egyébiránt a kommunikációs tartalom módosulása mellett a kommunikáció technikája is folyamatosan változik. Az adózók internetes elérése egyre nagyobb teret nyer, így az elektronikus ügyintézés folyamatos fejlesztése zajlik. Az adóhatóság a kommunikációra olyan modern csatornákat is felhasznál, mint például a Facebook (2013. szeptember 23-án indult el a NAV hivatalos Facebook oldala), vagyis igyekszik lépést tartani a technológiai megoldások fejlődésével.

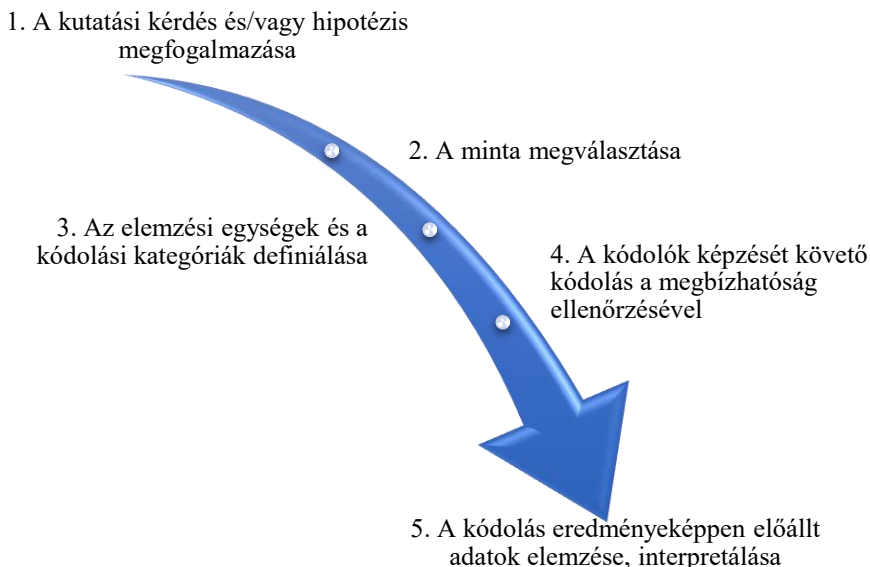
## 2. Módszertani alapvetések

A **kutatás tárgya** a hazai adóhatóság által kiadott ellenőrzési irányelvek tartalmának vizsgálata 2010-2017-ig, a célkitűzésekben megfogalmazottakra fókuszálva. Az irányelvek évenkénti, február 20-ig történő kiadása jogszabályi előíráson alapult. A vizsgált időszakban **az** adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvény (a továbbiakban: Art.) 90. § (1) bekezdése tartalmazta a vonatkozó előírást, mely szerint az adóhatóság ellenőrzési tevékenységét - a kötelező ellenőrzéseken túlmenően - a vezetője által évenként február 20-áig közzétett ellenőrzési irányelv alapján hajtja végre. 2018-tól jelentős változás az iránymutatás közzétételének megszűntetése, az eljárási szabályoknak a korábbi komplex, vagyis egy helyett három törvényben történő meghatározása (2017. évi CL törvény az adózás rendjéről, 2017. évi CLI. törvény az adóigazgatási rendtartásról, 2017. évi CLIII. törvény az adóhatóság által foganatosítandó végrehajtási eljárásokról), továbbá az adóigazgatás részletszabályainak alacsonyabb szintű jogszabályban (465/2017. (XII. 28.) Kormányrendelet) történő elhelyezése.

A vizsgálathoz alkalmazott módszer **a tartalomelemzés**, amely egy olyan kutatási technika, amely szövegekből (és egyéb, jelentéssel bíró alapanyagokból) megismételhető és érvényes következtetéseket von le azok használatának kontextusára vonatkozóan (Krippendorff 2004:18).

A tartalomelemzés folyamatát Herring nyomán öt fő lépésre bonthatjuk (Herring, 2010:3).

1. ábra: A tartalomelemzés 5 fő lépése  
*Diagram 1: The 5 main steps of content analysis*



Forrás: (Herring, 2010:3)

A tartalomelemzés előnye, hogy

- beavatkozás-mentes technika (az adatokra nem hat az adatelemzés módszere),
- megőrzi az adatforrás szerkezetét, strukturálatlan anyagokat is tud kezelni,
- nagy mennyiségű szöveg feldolgozására is alkalmas (Krippendorff 2004:40-43),
- rugalmasan alakítható, alkalmazható kvantitatív és kvalitatív megközelítéssel is, (Harwood, Garry 2003:493)
- a szövegeken túlmutató jelenségekre is lehet következtetéseket levonni.

Az alábbiakban a tartalomelemzés lépéseire kapcsolódó főbb elméleti megfontolások következnek.

*Kutatási kérdések, illetve hipotézisek megfogalmazása*

A kutatás jellegétől függően hipotézisek és/vagy nyitott kutatási kérdések megfogalmazására kerül sor, melyek a további lépéseket, azaz a kutatás alapjaként a minta- és az elemzési egységek kiválasztását, a kódolási rendszer kialakítását és az eredmények magyarázatát is meghatározzák. A kvantitatív jellegű tartalomelemzésnél a hipotézisalkotás, a kvalitatív módszertani jellegű elemzésnél a kutatási kérdés megfogalmazása jellemzőbb. A kvalitatív tartalomelemzés

általában nem előre megadott kategóriák, összefüggések keresésén alapul, hanem azokat a szövegek analízisekor lehet felfedni (Strijbos et al. 2006).

#### *Minta megválasztása*

Mintavétel során a minta és az eredeti alapsokaság összhangjának megteremtésére kell figyelni, továbbá törekedni kell a reprezentativitásra. Több különböző mintavételi módszer is alkalmazható egyidőben (Krippendorff, 2004:111-124).

#### *Az elemzési egységek és a kódolás definiálása*

A kódolási rendszer kialakításához az elemzési és a megfigyelési egységek meghatározása is szükséges, mely arra szolgál, hogy megállapítsuk, a mintában szereplő szövegek milyen természetű és terjedelmű elemeit kategorizáljuk. Elemzési, megfigyelési egység lehet egyetlen szó, egy mondat, egy szimbólum vagy egy tematikus egység, mely állhat fél, vagy akár több mondatból is. A hagyományos szövegelemzésnél az elemzési és a megfigyelési egység ugyanaz (Géring, 2014:12).

#### *Kódolás*

A kódolás során a mintába került szövegekben kell megvizsgálni a megfigyelési egységeket, és ezekhez kell a kódokat, mint a későbbi statisztikai elemzés adatait, hozzárendelni. A kódolási munkát megelőzheti a kódolók képzése és kódolási munkájuk, azaz az adatok megbízhatóságának ellenőrzése. A kódolási rendszer (a vizsgálandó kategóriák) pontosabb meghatározása, egyértelműsítése pilot-elemzéssel is történhet. A kódolás megbízhatóságának ellenőrzése biztosítható többek között a megfigyelési egységek közötti véletlenszerű kiválasztás, a kiugró értékű pontszámú megfigyelési egységek újbóli ellenőrzésével. A kódolás során nyert kvantitatív adatokra statisztikai összefüggésvizsgálatokkal lehet megbízhatóságot ellenőrizni.

#### *Az eredmények értelmezése, interpretálása*

A kódolás során keletkezett adatokat a kvantitatív tartalomelemzéshez kapcsolható statisztikai módszerekkel lehet vizsgálni. Számíthatók például gyakoriságok, korrelációk, kategóriák közötti összefüggések, melyekkel a kutatás hipotézisei igazolhatók, vagy elvethetők. A megbízhatóság biztosítható a statisztikai módszerek megfelelő alkalmazásával. Az eredmények érvényességét más kutatási eredményekkel történő összehasonlítással vizsgálhatjuk (Géring, 2014:13).

Úgy vélem, a tartalomelemzés az adóellenőrzési irányok változásainak vizsgálatához jól illeszkedő módszertani eszköz, ugyanakkor más kvalitatív módszerek is megoldást jelenthetnek az analízis elvégzéséhez. Szóba jöhetne például a rendszertérképezés (system mapping), vagy akár az oksági diagram (cause diagram) készítése.

### **3. Eredmények**

Az alábbiakban a tartalomelemzés 5 fő lépése mentén kerül a kutatási munka bemutatásra.

#### **3.1 Kutatási kérdések vagy hipotézisek megfogalmazása**

A kutatás igyekszik ismétlődéseket, eltéréseket, tendenciákat feltárni az adóhatóság ellenőrzési irányainak bevezető szakaszában megfogalmazottakra, azaz a célkitűzésekre vonatkozóan. A kutatás részben kvantitatív, mivel a kódolás előre meghatározott kategóriák alapján történik, és részben kvalitatív tartalomelemzés, mert az elemzés folyamatában további szempontok keresésére is sor kerül. Az alábbi kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra a tartalomra vonatkozóan:

- (1) Milyen további célkitűzések/szempontok jelennek meg az adóellenőrzés irányában a vizsgálati szempontként választottakon túl?
- (2) Milyen dominancia, ismétlődések figyelhetők meg az irányelvek célkitűzéseiben?
- (3) Milyen arányban fordulnak elő az ellenőrzés hangsúlyai (szempontjai) a vizsgált években?
- (4) Található-e statisztikailag is kimutatható összefüggés a célkitűzések előfordulása között?



#### **3.2. Minta megválasztása**

Az alapsokaságot a NAV által kiadott tájékoztatások az állami adó- és vámhatóság éves ellenőrzési feladatainak végrehajtásához kapcsolódó ellenőrzési irányokról képezi (2010-ben Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal). Az irányelvek/iránymutatások/tájékoztatók a mintába célzott kiválasztással a 2010-2017-ig terjedő időszakra kerültek bevonásra.

#### **3.3. Az elemzési egységek és a kódolási kategóriák definiálása**

Az elemzési egység az adóhatóság, a kutatás következtetései a költségvetési oldalra, az adópolitikai irányultság jellemzésére, megítélésére vonatkozik. Ebben a viszonylatban a megfigyelési egységek az adóhatóság ellenőrzési irányelvei, melyek vizsgálata révén vonunk le következtetéseket a hazai adóellenőrzés sajátosságaira vonatkozóan. A kutatás egyébiránt hagyományos szövegelemzésnek is tekinthető, amennyiben az elemzési egységnek az adóhatósági irányelveket tekintjük.

2. ábra: Az adóellenőrzés meghatározott céljai a szakirodalomban  
 Diagram 2. *Specific objectives of tax control set out in the literature*

| Burján és szerzőtársai: Adóismeretek  | Bokor és szerzőtársai: Adó 2017 Magyarázatok   |
|---|--|
|    |    |
| <input type="checkbox"/> költségvetés bevételeinek beszedése, biztosítása   | <input type="checkbox"/> állami, önkormányzati bevételi érdekek érvényre juttatása   |
| <input type="checkbox"/> az adóbevétel megrövidítésének, a költségvetési támogatás, adó-visszaigénylés jogosulatlan igénybevételének megakadályozása                | <input type="checkbox"/> adóbevételek jogellenes megrövidítésének és a költségvetési támogatások jogellenes igénybevételének megakadályozása |
| <input type="checkbox"/> adótörvényekben és más jogszabályokban előírt kötelezettségek teljesítésének, megsértésének megállapítása, jogszerű állapot helyreállítása | <input type="checkbox"/> a jogszabályi előírások megsértésének megállapítása   |
| <input type="checkbox"/> jogellenes cselekedet szankcionálása   | <input type="checkbox"/> jogsértés, joggal való visszaélés megállapítása a későbbi eljárás megalapozására                                    |
| <input type="checkbox"/> célszerűség és gazdaságosság (legnagyobb kockázatú területekre fókuszált erőforrásfelhasználás)  | <input type="checkbox"/> célszerű és gazdaságos erőforrás felhasználás és allokáció  |
| <input type="checkbox"/> önkéntes jogkövetésre ösztönzés (ellenőrzöttség tudata)  | <input type="checkbox"/> önkéntes jogkövetés és az adózói kötelezettségek önkéntes teljesítése   |

Forrás: (Burján 2017:337 és Bokor 2018:52)

A vizsgálandó kategóriák kialakításánál több forrást is megvizsgáltam:

✓ a szakirodalomban fellelhető, ellenőrzési célként meghatározott szempontokat (2. ábra),

✓ a vonatkozó jogszabályban megfogalmazott ellenőrzési célokat.

A vizsgált két szakirodalmi anyagban 6-6 ellenőrzési célt lehet kiemelni. Az ábra szerkesztésekor törekedtem a tényezők párhuzamba állítására. Megállapítható, hogy mindkét szakirodalom ugyanazon kategóriákat, kismértékben eltérő megfogalmazással jelenítette meg. A jogszabályban meghatározott ellenőrzési célok kiemelésére – a vizsgált időszak esetében – a korábbi adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvényt kell megvizsgálni, melynek 86. §-ának 1-3 bekezdése tartalmazta az ellenőrzés céljait. A jogszabályhelyen a szakirodalomban megjelent tényezők találhatók meg. A megfelelőség oka az, hogy a szakirodalom a jogszabályban foglaltak feldolgozására épült.

Az így kialakított vizsgálati szempontrendszer az alábbi 6 kódolási kategóriába rendeztem (zárójelben a rövidített kódnev):

- a költségvetés *bevételeinek* biztosítása (BEV)
- az adóbevétel megrövidítésének, a költségvetési támogatás, adó-visszaigénylés jogosulatlan igénybevételének *megakadályozása* (AKAD)
- az előírt *kötelezettségek* teljesítésének, megsértésének megállapítása, jogszerű állapot helyreállítása (KÖTSÉRT)
- *szankcionálás* (SZANKC)
- *célszerűség és gazdaságosság* (CÉLGAZ)
- *önkéntes jogkövetés* (ÖNJOGK)

A fenti hat vizsgálati elem eldöntendő kérdés formájában szerepelt a kategorizációs sémában. Megfigyelési egységnek egy tematikus egységet választottam, mert nem a fent jelzett vizsgálati elemek szó szerinti előfordulására voltam kíváncsi, hanem az értelmezésben, jelentésükben megfelelőjük megjelenésére.

### 3.4. Kódolás

A kódolási folyamatban az értékelendő kategóriák és azok tartalma egyértelműsödött a pilot elemzés során, egy kiválasztott (2010. évi) megfigyelési egységen elvégzett értékeléssel. A kódolás megbízhatóságának ellenőrzésére véletlen kiválasztással került sor, mely másodszorra is ugyanazt a kódolási eredményt hozta. Az előfordulást jelző kódok: igen:1; nem:0.

A kiválasztott hat vizsgálati kategória az elemzés során további négy szemponttal bővült (1. kutatási kérdés). A szövegek analízisekor megfigyelhető volt a célok között a magas színvonalú informatikai támogatottságnak (IT), az adóhatóság belső szervezeti, szakterületi, társszervezettekkel és nemzetközi adóügyi együttműködésének (SZERVEGY), új vizsgálati eszközök, módszerek bevetésének, továbbfejlesztésének (ÚJESZK), illetve az igazságosabb, szélesebb bázisú közteherviselésnek (KÖZTEHERV) hangsúlyozása (1. táblázat). Ezekkel együtt összesen 10 kategória került be a vizsgálatba.

1. táblázat: Adatbázis kódtáblája

*Table 1. Code table of the database*

| Irányelv/kategória | BEV | AKAD | KÖTSÉRT | SZANKC | CÉLGAZ | ÖNJOGK | IT | SZERVEGY | ÚJESZK | KÖZTEHERV |
|--------------------|-----|------|---------|--------|--------|--------|----|----------|--------|-----------|
| 2010               | 0   | 1    | 1       | 1      | 1      | 0      | 1  | 1        | 1      | 0         |
| 2011               | 1   | 1    | 1       | 1      | 1      | 1      | 1  | 1        | 0      | 0         |
| 2012               | 1   | 1    | 0       | 0      | 1      | 0      | 0  | 1        | 1      | 1         |
| 2013               | 1   | 1    | 1       | 1      | 1      | 1      | 1  | 1        | 1      | 1         |
| 2014               | 1   | 1    | 1       | 1      | 1      | 1      | 1  | 1        | 1      | 1         |
| 2015               | 1   | 1    | 0       | 1      | 1      | 1      | 0  | 0        | 0      | 1         |
| 2016               | 1   | 0    | 1       | 1      | 1      | 1      | 0  | 1        | 1      | 1         |
| 2017               | 1   | 1    | 1       | 1      | 1      | 1      | 0  | 1        | 1      | 1         |

Forrás: kutatás alapján saját szerkesztés



A módszertani alapvetések fejezetpontban említésre került, hogy a tartalomelemzésbe bevont szövegek analízisére két nagyobb eljárás mód, a kvantitatív és a kvalitatív megoldás alapján kerülhet sor. A kvalitatív megközelítésre jellemző, hogy nem előre megadott kategóriákat és összefüggéseket keres, hanem azok a tartalom vizsgálata során bontakoznak ki. Jelen kutatás a kvantitatív módszertan lépéseit követte a keresendő kategóriák előre történő definiálásával, ugyanakkor a vizsgálat során - az előfordulások alapján mérvadónak értékelhető - további négy szempont is bekerült a vizsgálati kategóriák közé. Ezzel a megoldással a két módszer viszonylagos ötvöztetésére került sor, véleményem szerint elkerülve azt, hogy az előre kiválasztott kategóriák túlságosan determinálják az eredményt, vagy másképpen fogalmazva korlátozott eredményre vezessenek.

### 3.5. Eredmények értelmezése, interpretálása

A megfigyelési egység a vizsgált időintervallumban (2010-2017) 8 ellenőrzési irányelv volt. Tartalmukat illetően megállapítható, hogy nemcsak felépítésükben, hanem terjedelmükben, szerkezetükben is változásokon mentek keresztül. A következőkben a feltett további kutatási kérdések mentén mutatom be az eredményeket.

*(1) Milyen dominancia, ismétlődések figyelhetők meg az évi ellenőrzési irányelvek célkitűzéseiben (ld. 3. ábra)?*

Az adóhatóság a vizsgált időszak mindegyikében törekedett az ellenőrzési munka során a célszerűsége, eredményessége, az ellenőrzési kapacitások gazdaságos felhasználására (5. kategória). A nyolcból csak egyben nem került hangsúlyozásra a költségvetés bevételi előirányzatai teljesítésének (1. kategória), az adóelkerülésből származó veszteségek csökkentése, a fekete-, illetve szürkegazdaság méretének csökkentésével a pénzügyi érdekek érvényesülése (2. kategória), az adójogszabályokat súlyosan és szándékosan megsértő adózók szankcionálásának fokozása (4. kategória), és a belső/külső szervezeti együttműködések erősítése, az azokból adódó előnyök kihasználása (8. szempont). Egy kivételével a vizsgált kategóriák az irányelvek legalább háromnegyed részében megjelentek.

*(2) Milyen arányban fordulnak elő az ellenőrzés hangsúlyai (szempontjai) a vizsgált években?*

Az irányelvek mindegyikében megtalálható volt a 10 szempont közül legalább hat. A két legkevesebb szempont a 2012-es és a 2015-ös évi irányelvben jelent meg. Mindkettőből hiányzott a jogszabályi kötelezettségek megsértésének, és az IT támogatottság jelentőségének kiemelése. 2012. évből ezen kívül még a szankciók és az önkéntes jogkövetés, a 2015. évből a szervezeti együttműködés és az új eszközök alkalmazása célok hiányoztak. Az összes vizsgált célkitűzés két évben (2013, 2014) volt megtalálható teljes mértékben, és egy irányelvből (2017)

csak az informatikai szempont hiányzott. A klasszikusnak mondható célokat (6 db) a nyolcból négy év mindet tartalmazta (2011, 2013, 2014, 2017). A legkevesebb irányelvben az IT szempont szerepelt.

3. ábra: Az egyes célkitűzések irányelvekben történő előfordulásának aránya

Diagram 3: Proportion of specific targets in guidelines



Forrás: kutatás alapján saját szerkesztés

2. táblázat: A vizsgálati szempontok előfordulása közötti összefüggés minősítése ( $R > 0,5$  esetében)

Table 2: Evaluation of the relationship between the incidences of objectives ( $R > 0,5$ )

| Vizsgálati szempontok |           | R     | Kapcsolat minősítése | Kapcsolat iránya |
|-----------------------|-----------|-------|----------------------|------------------|
| KÖTSÉRT               | IT        | 0,73  | szoros               | +                |
| BEV                   | ÖNJOJK    | 0,65  | közepes              | +                |
| BEV                   | KÖZTEHERV | 0,65  |                      | +                |
| KÖTSÉRT               | SZANKC    | 0,65  |                      | +                |
| KÖTSÉRT               | SZERVEGY  | 0,65  |                      | +                |
| SZANKC                | ÖNJOJK    | 0,65  |                      | +                |
| SZERVEGY              | ÚJESZK    | 0,65  |                      | +                |
| IT                    | KÖZTEHERV | -0,58 |                      | -                |

Forrás: kutatás alapján saját szerkesztés

*(3) Található-e statisztikailag is kimutatható összefüggés a célkitűzések előfordulása között?*

A célkitűzések irányelvekben történő megjelenését illetően nagyon szoros kapcsolatot nem találtam két-két változó között (2. táblázat). Pozitív és negatív irányt is, de egyben gyenge, vagy inkább a kapcsolat hiányát jelezték a korrelációs együttható értékei (R).

### **3.6. Összegzés, konklúziók**

Jelen kutatás egy rövid példát ad a tartalomelemzés alkalmazására egy „nem szokványos” tématerületen, tekintve, hogy a módszer használata ismertebb a vállalati szférát érintő vizsgálatokban. Segítségével az adóhatóság által 2010-2017-ig kiadott ellenőrzési irányelvek bevezető részében szereplő szövegadataiból kíséreltem meg olyan következtetéseket levonni, amelyek nyíltan nem kerültek megfogalmazásra. A vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a klasszikusnak mondható ellenőrzési célok mellett az adóhatóság további szempontokat is szem előtt tart az ellenőrzési tevékenysége hatékonyságának elősegítésére. Ezek az IT eszközök alkalmazása, a szervezeti együttműködések fokozása, az ellenőrzési eszközök, módszerek fejlesztése, az igazságos közteherviselés megteremtése. A legfontosabb a célszerűség, eredményesség, gazdaságosság követelményének teljesülése, majd pedig a költségvetés pénzügyi érdekeinek biztosítása, valamint a jogkövetésnek az együttműködésen alapuló hatósági fellépéssel, a jogkövetkezmények következetes alkalmazásával történő kikényszerítése.

A továbbiakban kérdés lehet, hogy a tartalomelemzés milyen további eredményekkel szolgálhat a témában, a kapott eredmények pedig milyen kontextusba helyezhetők, azaz milyen adatforrások, információk lennének beemeltetők a kutatásba a gazdasági, társadalmi változások összefüggéseire vonatkozó megállapítások érdekében, amivel ellenőrizhető lenne a kiemelt célok gyakorlati megvalósulása is. Az általános célkitűzéseken túl az irányelvek további részei is képezhetik a tartalomelemzés tárgyát: vizsgálható lenne például az, hogy milyen tendenciákat tapasztalhatunk az ellenőrzés fókuszába kerülő tevékenységi köröket, vagy a jövedelmezőség szempontjából ellenőrizendő tevékenységeket illetően. A kommunikáció témakörénél maradva a módszer alkalmazható lehet az adóhatóság sajtótevékenysége és külső kommunikációs megoldásai kapcsán is, de további felhasználási területe lehet még például az adóügyi döntések kérdésköre.

A tartalomelemzés legfontosabb előnye, hogy mérhetővé tesz egyébként nem kvantitatív információkat, és így alkalmassá válik kutatási kérdések megválaszolására, hipotézisek igazolására vagy elvetésére. Az alkalmazott módszer előnyei (részleteiben ld. módszertani alapvetések fejezetpont) mellett természetesen annak korlátaival is számolni kell. Ilyen lehet az információvesztés, mely egyrészt a keresendő kategóriák eltérő tartalmú használatából (az adatközlők, a kutató értelmezése), illetve az egyébként evidens tényezők mögötti, nem látható,

burkolt tartalmak létéből adódhat. Megjelenhet továbbá a szubjektivitás a keresendő kategóriák megválasztása, illetve azok definiálása során is. Kulcsfontosságú tehát a tartalomelemzés használatakor a kódolási kategóriák megalapozott szelekciója és konceptualizációja.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- 465/2017. (XII. 28.) Kormányrendelet az adóigazgatási eljárás részletszabályairól  
2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről (hatályon kívül helyezve)  
2017. évi CL törvény az adózás rendjéről  
2017. évi CLI. törvény az adóigazgatási rendtartásról  
2017. évi CLIII. törvény az adóhatóság által fogatosítandó végrehajtási eljárásokról  
Az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal elnökének 7002./2010. APEH irányelve az ellenőrzési feladatok 2010. évi ellátásához  
Ellenőrzési irányok a Nemzeti Adó- és Vámhivatal adóztatási- és vámszerve 2011. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához  
4003/2012. számú NAV tájékoztatás ellenőrzési irányok a Nemzeti Adó- és Vámhivatal adóztatási- és vámszerve 2012. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához  
Nemzeti Adó- és Vámhivatal által kiadott 4.../2013. tájékoztatás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2013. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához kapcsolódó ellenőrzési irányokról  
Nemzeti Adó- és Vámhivatal által kiadott 4002/2014. tájékoztatás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2014. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához kapcsolódó ellenőrzési irányokról  
A Nemzeti Adó- és Vámhivatal által kiadott 4004/2015. tájékoztatás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2015. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához kapcsolódó ellenőrzési irányokról  
A Nemzeti Adó- és Vámhivatal által kiadott 4001/2016. tájékoztatás az állami adó- és vámhatóság 2016. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához kapcsolódó ellenőrzési irányokról  
A Nemzeti Adó- és Vámhivatal által kiadott 4004/2017. tájékoztatás az állami adó- és vámhatóság 2017. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához kapcsolódó ellenőrzési irányokról  
Burján, Á., Fellegi, M., Galántainé, M. Zs., Kovácsné S. Á. (2017): Adóismeretek, Saldo, Budapest  
Bokor, Cs., Futó, G., Németh, N., Palotai, K., Szatmári, L., Szilovics, Cs. (2018): Adó 2018 Magyarázatok, Penta Unió, Budapest  
Géring, Zs. (2014): Tartalomelemzés: A virtuális és a 'valós' világ határán, egy vállalati honlap-elemzés bemutatása, Kultúra és Közösség, IV. folyam V. évfolyam 2014/I. szám (pp. 9-24.)  
Herring, Susan C. (2010): Web Content Analysis: Expanding the Paradigm. In Hunsinger, J., Allen, M., Klasturp, L. eds. The International Handbook of Internet Research. Springer

- Verlag, Dordrecht. 233-249. elérhető online: <https://www.sfu.ca/cmns/courses/2012/801/1-Readings/Herring%20WebCA%202009.pdf>, letöltés dátuma: 2018.10.20
- Kenyeres, S., Vágyi, F. R., Varga, J. (2016): A számvitel és az adózás szerepe a globalizált világ gazdaságban, *GAZDASÁG & TÁRSADALOM* 2016/3 (pp. 83-95.)
- Krippendorff, K. (2004): Content Analysis. An Introduction to its Methodology. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi
- Harwood, T. G., Garry, T. (2003): An Overview of Content Analysis. *The Marketing Review*, 3. 4: 479-498
- Strijbos, J. W., Martens, R., Prins, F., Jochems, W. (2006): Content analysis: What are they talking about? *Computers and Educations*, 46. 1: 29-48, elérhető: [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/70/38/90/PDF/Strijbos\\_et\\_al\\_2006.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/70/38/90/PDF/Strijbos_et_al_2006.pdf), letöltés dátuma: 2018.10.12
- Varga, J. (2017): Az adóteher-csökkentés és a gazdaság kifehérítésének pályája Magyarországon 2010 után, *Pénzügyi Szemle* 62. évf. 1. szám, 2017/1 pp. (7-20.)
- Varga, J. (2017a): A magyarországi adószervezet átalakításának aktuális kérdései. In: Bozsik Sándor (szerk.) *Pénzügy-számvitel-statisztika* füzetek II. 2016. 107 p., Miskolc, Miskolci Egyetemi Kiadó, 2017. (pp. 81-87.)
- Varga, J., Vágyi, F. (2017): Az adóadminisztráció szerepe az adóhatékonyságban, *CONTROLLER INFO* V. ÉVF. 2017. 3. szám (pp. 62-65.)

## **SZERZŐ:**

**DR. ANTAL ANITA** főiskolai docens/college associate professor  
Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg/Budapest Business  
School Zalaegerszeg Faculty of Business Administration  
Zalaegerszeg  
[antal.anita@uni-bge.hu](mailto:antal.anita@uni-bge.hu)

**BARACSI LÓRÁNT**

**A MAGYAR JELZÁLOGHITELEZÉS 2008-AT KÖVETŐEN  
FELSZÍNRE KERÜLT PROBLÉMÁI A TÖRTÉNELMI  
TAPASZTALATOK TÜKRÉBEN**

*THE PROBLEMS OF HUNGARIAN MORTGAGE LENDING  
HIGHLIGHTED FOLLOWING 2008 IN THE LIGHT OF EXPERIENCE  
GAINED IN ITS HISTORY*

**ABSTRACT**

The boom of Hungarian mortgage lending after the turn of the millenium after the first years takes another direction than was originally aimed by the state home or social policy, which initially started this boom. The FED and some another central banks intended to handle the dot-com bubble burst with an over-supply of liquidity, thus the early 2000's are characterized with low interests never before seen. Due to high sovereign debt and supportive fiscal policy the Central Bank of Hungary (MNB), having as the primary objective to achieve and maintain price stability held at a high level the interest rate, thus take place the situation high level of interest rate of forint – low interest rates of foreign currencies. This situation was a strong motivation for Hungarian banks to financing from abroad in foreign currencies, without taking into account that this method of financing happened yet in the history of Hungarian mortgage lending and in the longer term did not result any good. They provided mortgage loans with low interest for housing or for consumption purpose from cheap foreign currency liabilities rates making households feel like borrowing and being deep indebted in a few years. Due to decreasing of risk-appetite after the United States housing bubble burst, the forint devaluated, the Hungarian CDS increased and became difficult to prove liability from abroad. The collaterals were loosing from their value, and the government intervened in interest of borrowers.

**1. Bevezetés**

Az ún. 2008-as válság első jelei 2007 nyarán jelentkező, USA-beli subprime hitelekhez (is) kapcsolódó befektetéseken elszenvedett jelentős veszteségek voltak, elmélyülését pedig a Lehman Brothers 2008. októberi bukásától számítjuk, ami után mély, a pénzügyi rendszer megbénulásával fenyegető válság, majd súlyos recesszió alakult ki. Az eszkalálódó válság a nemzetközi pénzügyi életben hiteligenylői szerepben, így a „táplálkozási lánc” végén részt vevő Magyarországra is begyűrűzött. Hatása, következményei, úgy tűnt, még a pénzpiaci szektor dolgozóit is meglepték, cáfolva, hogy intézményeik nagy részben védettek lennének a kockázatokkal szemben.

A magyarországi pénzintézeti jelzáloghitelezés történetéből kiderül, voltak már hasonló, előzetesen szintén kevésbé várt káresemények az iparágban. Két korábbi pénzügyi válság következményeit vetjük össze a 2008-aséval: az I. világháború utáni helyzetet és az 1931-es transzfermoratórium utánit. Előbb azonban röviden összefoglaljuk, milyen típusú „pénzügyi válságokat” is definiál a szakirodalom. A meghatározásokat Kiss–Szilágyi (2014) alapján vázoljuk, amely munka „lazán követi” Reinhart–Rogoff (2009) tárgyalását:

- Bankválságnak azt nevezzük, amikor egy ország fontos pénzintézetei közül egyet vagy többet likviditási vagy prudenciális válság fenyeget; előbbi jellemzően bankpánik (bank run – bankostrom) váltja ki (a betétesek megrohanják és nagy mennyiségben akarják kivenni a betéteiket), és gyakran állami beavatkozás szükséges a megoldásához. Ha egy likviditási válság során egy intézmény nem kap segítséget, csődbe mehet úgy is, ha prudenciális gondjai amúgy nem voltak.
- Árfolyamválság olyankor történik, amikor egy ország fizetőeszköze rövid időn belül jelentősen veszít értékéből, gyakran annak ellenére, hogy az állam korábban elköteleződött a kötött árfolyam mellett.
- Adósságválság olyankor történik, amikor egy állam nem törleszti külföldi vagy hazai adósságát. Csődeseménynek számít egy törlesztési határidő elmulasztása vagy az államadósság (a hitelező szempontjából rosszabb feltételekkel történő) újratárgyalása.
- Rendkívül magas inflációval járó események az adósságválság egyik súlyos esetének tekinthetők, hiszen azzal járnak, hogy a hitelező már egy sokkal kevesebbet érő fizetőeszközben kapja vissza a kölcsönt az adóstól (például az államkötvény tulajdonosa az államtól).

Az I. világháború által okozott károk, emberéletben és anyagiakban, természetesen össze sem mérhetők az eddigi pénzügyi válságok által okozottakkal. Ugyanakkor voltak olyan pénzügyi következményei, amelyek összessége válságnak számít, és amelyek felhívták a figyelmet olyan kockázatok kezelésére, amelyekre addig – többé-kevésbé érthető okokból – nem került sor, így – bármilyen cinikusan hangozzék is ez első hallásra – témánk szempontjából a pénzügyi válságok közé soroljuk. Egy pénzügyi válság feltétele egy vagy több piaci paraméter (árfolyamok, kamatok, stb.) radikális értékváltozása mellett olyan piaci pozíciók megléte, amelyek értékében a paraméterek értékváltozásai nagy értékváltozásokat tudnak okozni. Ez a feltétel jelzáloghitelezési szempontból az I. világháború előtt, alatt és után teljesült, de például a II. világháborút követően nem. Hiába volt sokkal magasabb a pénzromlás mértéke akár csak 1945 nyarától 1946 augusztusáig (a hiperinfláció világcsúcsa), a jelzáloghitelezési üzletág már évek óta agonizált (lényegében épp a dolgozatban tárgyalt második válság, az 1931-es transzfermoratórium óta), a következő években pedig, még mielőtt újjászülethetett volna, adminisztratív módon lehetetlenült el. Szigorúan jelzáloghitelezési

szempontból tehát az 1945-46-os hiperinfláció nem tekinthető válságnak, ezért azokat az eseményeket itt nem is tárgyaljuk.

## **2. A magyarországi hitelintézeti jelzáloghitelezés első nagy pénzügyi válsága: az I. világháborút követő időszak**

### **2.1. A piaci pozíciók kiépülése az I. világháború előtti magyarországi jelzáloghitelezésben**

Az Osztrák-Magyar Monarchia 1892-ben tért át az addigi ezüst alapú, ún. osztrák értékű forintról az arany alapú koronára. A tőkében gazdag nyugati államok is arany alapú valutákat használtak, így az áttéréssel eltűnt a Monarchia valutájának ezekhez viszonyított árfolyamkockázata. (Addig, meghatározott nemesfém tartalmú valutákról, pénzértékekről lévén szó, az arany és ezüst egymáshoz viszonyított értékének változása determinálta a forint árfolyamát az arany alapú valutákhoz viszonyítva, amelyek árfolyama egymáshoz viszonyítva stabil volt, amit a nemesfém tartalmuk határozott meg. Az áttérést sürgette az a tény is, hogy a XIX. század második felében újabb, sokat ígérő ezüstbányákat fedeztek fel, ami az ezüst árának jövőbeni csökkenését vetítette előre.)

Az 1840-es években kezdődő magyarországi pénzintézeti jelzáloghitelezés a valutareformot követően kapott igazán szárnyra. Az I. világháború kezdetéig, 22 év alatt több mint meghatszorozódik a kibocsátott záloglevélállomány és megnégyszereződik a jelzáloghitelállomány: 1914-ben már 4,2 milliárd korona a hitelállomány és 2,6 milliárd korona a záloglevélállomány. (Kelemen (1938), Függelék, 9-10. táblázat.) A hitelállomány korona alapú, a záloglevélállomány döntő többsége külföldi valutában volt denominálva. Bár Magyarország relatív tőkeszegénysége a Kiegyezést követően csökkenő trendet mutatott, azért az még a századforduló környékén is számottevő volt, s a forrásbevonás a tőkében gazdag, kihelyezési lehetőségeket kereső nyugat-európai államokból történt, ahol könnyebb volt elhelyezni a záloglevelet, ha az azok valutájában volt denominált.

### **2.2. A magyarországi valuta értékvesztése az I. világháború során és az azt követő években**

Az infláció főbb reálgazdasági okait könnyű belátni: az állam drasztikusan megemelkedett pénzigénye párosult egy, még csak nem is stagnáló, hanem – részben a behívások okozta munkaerőhiány, részben az addigi kereskedelmi partnerek egy részének hadviselő ellenséggé válása miatt – kimondottan visszaeső gazdasági termeléssel. A háború kitörése után egy hónappal már 10%-kal esett a korona árjegyzése (a svájci frankkal szemben) a zürichi tőzsdén. Az Osztrák-Magyar Bank bankjegykibocsátási korlátai (például, hogy csak maximum a nemesérc fedezet 2,5-szereséig hozhat forgalomba bankjegyeket) leépültek, illetve



a bank ilyen irányú működésének transzparenciája is megszűnt, egyszerűsítve így a kormány hadsereg-finanszírozási igényeinek kielégítését. A háború során Magyarország 9,1, Ausztria pedig 25,1 milliárd korona adósságot halmozott fel a bankkal szemben. Az összegek nagyságrendjének érzékeltetésére: a háború kitörésekor az Osztrák-Magyar Bank bankjegyforgalma (a címletek összértéke) 3,1 milliárd, a végén 31,5 milliárd korona volt. Mindeközben a bank – bankjegyek fedezeteként szolgáló – érckészlete 1,4 milliárd koronányi értékről 343 millió koronányira apadt, elsősorban a külkereskedelmi deficit finanszírozása miatt.

A háború után a magyar kormány a szétzilálódott gazdaságú és a megszálló román csapatok által kifosztott ország működésének fenntartására a pénzkibocsátást választotta (formálisan kölcsönfelvétel formájában eleinte az Osztrák-Magyar Banktól, 1921-től a nemzeti bank helyébe lépő Magyar Királyi Állami Jegyintézetből). Ez a korona további drasztikus leértékelődéséhez vezetett, amit egy nagy népszövetségi kölcsön ígérete mellett, azt megelőzően, nagybankoktól felvett 20 milliónyi svájci frank és egy, Bank of England-től felvett 4 millió fontsterling kölcsön segítségével sikerült stabilizálni 1924-ben. Ebben az évben került sor a kölcsön folyósítására, ám pénznem-cserére csak 1926-ban, mivel arra csak a 2 évre tervezett stabilizálást követően terveztek sort keríteni, azt azonban jóval korábban sikerült végrehajtani. Az 1926-ban bevezetett pengő 12.500 (papír)koronával volt egyenértékű. Egy 1913-as korona értéke 1926-ban 14.443 papírkoronának felelt meg – vagyis a bevezetett pengő valamivel gyengébb volt a „békebeli” koronánál, annak 0,87-szeresének felelt meg. (Botos 2002:68, 1920-as évekbeli évkönyvek alapján)

### **2.3. Az I. világháború utáni infláció hatása a jelzáloghitelezési üzletágra**

A világháború előtt a magyarországi hitelintézetek eszközállományának legnagyobb részarányú komponense a jelzáloghitelállomány volt. A háború előtti, külföldi valutákban történt záloglevél kibocsátások annak tudatában történtek, hogy az azonos, arany alap miatt azok nem hordoznak árfolyamkockázatot. A háború elején azonban a hadviselő felek erről letértek, a háború által jelentett kihívásoknak pedig az egyes nemzetek gazdaságai különböző módon feleltek meg. A pénzromlás/pénzbőség időszakában történt előtörlesztések következtében azonban a földbirtokok jelzálogterhe a háború előtti 3,5 milliárd aranykoronáról a '20-as évek elejére 0,5 millió aranykoronára csökkent (Tomka, 1996:78), azaz lényegében megsemmisült. Ugyanakkor, a háború alatt az ekkor befolyt előtörlesztéseket nem lehetett az ellenségnek minősülő országok felé forrás-visszafizetésre fordítani, azt követően pedig már drasztikusan elszakadtak a forrásdevizák árfolyamai a koronáétól.

A stabilizációig a jelzáloghitelek és korona alapú záloglevelek állománya elenyészővé zsugorodott a bankok eszköz-, illetve forrásállományában (1926-ra intézményenként néhány ezer pengőre), ugyanakkor a külföldi valutákban

záloglevelek állománya megmaradt. Ez olyan adósságot jelentett az érintett magyarországi bankoknak, amelyet nem tudtak teljes egészében törleszteni. Történtek megegyezések egyes bankok és külföldi hitelezői csoportok között, de ezek is csak az adósságállomány töredékének megfizetéséről szóltak.

Az I. világháborút követően tehát árfolyamválságról beszélhetünk, aminek elsőszámú magyarországi vesztesei azok a bankok voltak, amelyek korábban külföldről vontak be forrásokat. A valódi legnagyobb vesztesek (csak a témánkra, a magyarországi jelzáloghitelezésre fókuszálva) a külföldi hitelnyújtók voltak, akik járandóságai 1914 utáni részének töredékét kapták meg. A nyertesei pedig a hitelfelvevők, akik a háború alatt és után az egykori reálérték töredékén tudták visszafizetni korábban felvett kölcsöneiket.

### **3. A magyarországi hitelintézeti jelzáloghitelezés második nagy pénzügyi válsága: a transzfermoratórium**

Az I. világháborút követően prosperáló jelzáloghitelezésről Magyarországon 1926 és 1929 közötti időszakban beszélhetünk: 1929 végén az állomány 574,5 millió pengő, ami 1931 végén éri el a 611,7 millió pengős csúcsertékét, ahonnan aztán fokozatosan csökken (Statisztikai évkönyvek, 1927-1944).

Az 1929-es New York-i tőzsdekrach következtében az év végétől már nem csak új forrást volt nehézkes külföldről bevonni, de az addigi, rövid lejáratú kölcsönök se nagyon kerültek megújításra. A felvett külföldi kölcsönök nem segítették érdemben a szerkezetátalakítást, az ipar fejlesztését, miközben a felvett kölcsönök az 1910-es évek elején még a GDP mintegy 5-6%-ára rúgtak, az 1920-as évek végére már 7-8%-ára (Berend-Ránki, 1966: 187-189.).

A kormány 1931. december 22-én elrendelte a transzfermoratóriumot, amely a népszövetségi kölcsön törlesztésének kivételével megtiltotta minden tartozás törlesztőrészeleteinek külföldre utalását. Létrejött a Külföldi Hitelezők Alapja, amelynek kezelése a hitelezők képviselőivel együttműködve történt – ide kerültek befizetésre azok az összegek, amelyeket át kellett volna utalni. A külföldi hitelezők képviselőivel végül 1937-ben sikerült megegyezni.

A '30-as években született azon jogszabályok csoportját, amelyek valamilyen bajba került társadalmi réteg, csoport megsegítésének céljából születtek, a korabeli magyar szakirodalom és köznyelv szükségjognak vagy válságjognak nevezte. Ezek a jogszabályok a polgári jog, a magánjog szabályainak egy részét figyelmen kívül hagyva nyúltak bele meglévő, korábbi szerződéseken is alapuló jogviszonyokba. Érvényes szerződések lényeges rendelkezéseit módosították, jellemzően adósok („gazdaadósok”) fizetési kötelezettségeit („gazdatartozások”) csökkentették, esetleg elhalasztották, felfüggesztették.

A transzfermoratórium természetesnek tekinthető következménye volt, hogy nem áramlott több külföldi forrás Magyarországra. Érdemi hazai betétek, források nem lévén, lényegében megszűnt a hitelnyújtás, legalábbis lényegesen beszűkültek

a banki források. A külföld irányába ez egy államcsőd volt, de az állam országon belüli fizetőképessége megmaradt, funkcióit továbbra is el tudta látni.

A transzfermoratórium jelentette válság legnagyobb vesztesei ismét a pénzükhöz nem jutó külföldi hitelezők, záloglevélvásárlók voltak. A magyarországi vesztesei látszólag ismét a bankok voltak: hitelezési tevékenységük leépült, maradt az állománykezelés. Nemfizető adósaik fedezeteit nem igazán tudták érvényesíteni, vagy, ha mégis, csak nagy nehézségek árán. Ugyanakkor vélelmezhető, hogy ha a Kormány nem dönt a transzfermoratórium mellett, a piaci folyamatok csődbe vitték volna a záloghitelezésre alapító bankokat, mivel a nemfizető gazdaadósok száma növekedett volna, a föld amúgy is elértéktelenedett, tehát ha a fedezetérvényesítés során további birtokokat próbáltak volna értékesíteni, az vagy egyáltalán nem sikerül, vagy csak nagyon nyomott áron. Így követeléseik töredékéhez jutottak volna csak hozzá, miközben kötelezettségeiket teljes értéken kell teljesíteni. Míg az I. világháború utáni válságból megpróbáltak tanulni, és, lehetőség szerint a záloglevelekkel megegyező devizában nyújtani hiteleiket, kiküszöbölve ezzel a devizakockázatot, rendszerszintű, makroprudenciális kockázatba futottak bele: nem számítottak a fedezetek általános elértéktelenedésére. A mezőgazdasági árak esése egyszerre csökkentette az adósok fizetési képességét és a fedezetül felajánlott birtokok értékét, így a tömeges nemfizetést akkor sem igazán tudták volna kezelni, ha nincsenek a szükségjogi intézkedések. Ugyanakkor meg lehetett tanulni, hogy a politika képes beavatkozni bajba került, széles néprétegeket segítő jogszabályokkal, még akkor is, ha azok, addig elképzelhetetlen módon, szembe mennek bizonyos polgári jogi értékekkel.

#### **4. A magyarországi hitelintézeti jelzáloghitelezés harmadik nagy pénzügyi válsága: a 2008-as pénzügyi válság begyűrűzése**

##### **4.1. A piaci pozíciók kiépülése a 2008 előtti magyarországi jelzáloghitelezésben**

A II. világháború utáni hiperinfláció lenullázta az addigra megmaradt jelzáloghitelállományt, a bankok államosítása pedig tárgytalanná tette az üzletág működésének kérdését. A rendszerváltást követően 1997-ben lépett hatályba a jelzáloghitelezés kereteit biztosító törvény, de a magas inflációval együtt járó magas kamatkörnyezet nem tette lehetővé piaci körülmények között az üzletág beindulását. 2001-től az állam támogatást nyújtott a lakáscélú hitelekhez, amely már megfizethető törlesztőrészeket eredményezett nagyobb összegű, lakásvásárlást, -építést lehetővé tevő nagyságú kölcsönösszegek után is. A támogatás feltételei 2003 végén megszigorodtak, a támogatott hitelek folyósítása visszaesett. Az MNB pedig fő célja, az árstabilitásnak a forint árfolyamstabilitása révén elérni tervezett megőrzése céljából továbbra is magasan tartotta az alapkamatot.

Adott volt tehát egy, az euroénál, a svájci frankénál (de tulajdonképpen minden számottevő devizáénál) jelentősen magasabb forint-kamatláb, és adott volt a gépjárműhitelek piacán évek óta adós-megelégedettséggel működő konstrukció, a svájci frank alapú hitel. 2004-től így a hiteligénylők arra voltak motiválva, hogy jóval alacsonyabb törlesztőrészekkel járó svájci frank alapú hitelt vegyenek fel, amennyiben a bankok ilyeneket kínálnak. A bankok többsége pedig kínált ilyen, a lakáscélúak mellett jelzálogfedezetű, szabadfelhasználású hitelként is, melyik előbb, élen járva, melyik később, vonakodva, a kicsit lesajnálóan hangzó, ún. nyájszellemnek tulajdoníthatóan. Ez a nyájszellem viszont igenis erős motiváló erő: a magyar bankok menedzsmentjei vagy a külföldi anyabankok felé, vagy a részvényeseik felé felelősséggel tartoztak az elért profitot illetően. A profit pedig általában szorosan összefügg az éppen dinamikus növekvő szegmensekben elért piaci részesedéssel; a menedzsment részéről veszélyes lehet annak megmagyarázásával próbálkozni, miért épp ő ismerte fel helyesen az üzletágban, „divatban” rejlő kockázatot, és hagyja veszni a jelenbeli / közeljövőbeli profitot egy későbbi nagyobb veszteségtől tartva. 2009. március végére így a magánszektorba (nem pénzügyi vállalatokhoz, háztartásokhoz, pénzügyi vállalatokhoz) kihelyezett deviza alapú hitelállomány 13.581 milliárd forintot tett ki, több, mint 2,2-szeresét a 6.111 milliárd forintnyi forint alapú hitelállománynak. Ebből a háztartásoknak nyújtott deviza alapú hitelállomány 5.931 milliárd forint volt, amiből a svájci frank alapú jelzálog fedezetű állomány ugyanekkor 4.611 milliárd forint volt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ezek az adatok nem pontosan ugyanarra az adatszolgáltatói körre vonatkoznak, bár a különbségek ténylegesen nem jelentősek. Az összes deviza alapú hitelek állományának forrása a <https://www.mnb.hu/felugyelet/idosorok/i-penz-es-hitelpiaci-szervezetek/archivum/1-hitelintezeti-sajtokozlemenyek-gyorselemzesek-modszertani-tajekoztatok-es-prudencialis-adatok-idosorai/idosorok> lap (letöltve: 2019. május 16.), amely archívumként tartalmazza az egykori PSZÁF (adatszolgáltatáson alapuló) publikációját, ami közel a teljes felügyelt, hitelnyújtói kör összesített adatait tartalmazza. A svájci frank alapú hitelállomány mértékének forrása a <https://www.mnb.hu/statisztika/statistikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/xi-deviza-penz-es-tokepiac> lap (letöltve: 2019. május 18.), amelyet az MNB-PSZÁF egyesülés előtt is az MNB publikált, valamennyivel kevesebb adatszolgáltató adatainak összegzésével. Az utóbbi publikációból kimaradt intézményi körnek ugyanakkor nem volt jelentős devizahitelállománya. A 2009. márciusi adat kiemelése némileg csalóka, ugyanis a deviza alapú hitelkérelmek befogadása 2008. szeptembert követően lényegében megszűnt, a következő pár hónapban a kölcsönnyújtás csak a korábban pozitívan elbíralt kérelmek folyósításából állt. 2009. március végén az azt megelőző félév folyósításai mellett elsősorban az árfolyamváltozás miatt látható lokális maximum a devizahitel-állományban. (CHF/HUF árfolyam 2008. szeptember 30-án: 154,01, míg 2009. március 31-én: 203,9.)

Bár a piac „lefölözését” követően, nagyjából 2007-től már a magyarországi hitelezők is egyfajta kockázati versenybe kezdtek, azaz egyre kockázatosabb ügyfeleknek is nyújtottak jelzálog fedezetű hiteleket, 2008-ban a jelzáloghitel-állomány önmagában még nem volt problémásnak tekinthető. Az államháztartás helyzete, karöltve a magánszektor pozíciójával azonban kellően sebezhetővé tette Magyarországot ahhoz, hogy az amerikai jelzálogpiaci válság jelentős hatást gyakoroljon a magyar gazdaságra és a jelzálogadósok helyzetére, fizetési kötelezettségeire. A folyó fizetési mérleg hagyományosan deficitese volt, milliárd eurós nagyságrendben, trendjében növekvő mértékben. (1995-től 2008-ig mindössze két évben fordult elő, hogy kisebb volt a deficit, mint előző évben, lásd 1. ábra.) Az államadósság összege az ezredfordulótól indult dinamikus emelkedésnek, a GDP növekedését meghaladó mértékben (lásd 2. ábra): a GDP-hez viszonyított aránya a 2001-es 51,4%-ról 2008-ra 71,0%-ra (majd 2011-re 79,9%-ra) emelkedett. Bár a 2008 végi GDP-arányos adósságsszinteket illetően (lásd 3. ábra) nem Magyarország tűnt az EU-tagállamok közül a legrosszabb helyzetűnek, volt néhány „súlyosbító körülmény”, ami miatt Magyarország tűnt a spekulánsok oroszlánfalkája számára a leggyengébb gazellának Európában. Egyrészt nem voltunk tagjai az euro-övezetnek (s ez az állapot a monetáris politika önállóságának megőrzésének céljából azóta is így van). Másrészt, az állandósuló, évről évre növekvő mértékű folyó fizetési deficitsek túlzottan a külföldi forrásokra utalták a magyar gazdaságot; a válság eszkalálódása nyomán viszont a pénzpiacok befagytak, a kockázati étvágy drasztikusan lecsökkent, veszélybe sodorva, illetve jelentősen megdrágítva (az elérhető hitelek magasabb kamatlábai miatt) a magyar gazdaság és államháztartás további finanszírozását.

Ugyan három tagállam GDP-arányos államadóssága is szignifikánsan meghaladta Magyarországot (lásd 3. ábra), ezek közül az olasz és a görög mutató trendjében stagnált 1995 óta, a belga pedig kimondottan csökkent, az 1995-ös 131%-ról 2007-re 87%-ra. Magyarország helyzetét tehát elsősorban a 2008-at megelőző évek folyamatai tették kockázatosabbá. (Az adatok forrása ugyanaz, mint a 3. ábrán ábrázolt adatoké.)

#### **4.2. A 2008-as pénzügyi válság nyomán felszínre került problémák a magyarországi jelzáloghitelezésben**

A 2008-as válság során előtérbe került egy olyan pénzpiaci változó, ami létezett ugyan már egy ideje, de nem volt túl nagy jelentősége: a CDS, azaz credit default swap (mulasztási csereügylet).<sup>2</sup> A CDS-t eredetileg vállalatokra állapították meg,

---

<sup>2</sup> A CDS olyan megállapodás a partnerek között, amelynek keretében a fizetési mulasztás elleni védelem vásárlója díjat fizet (jellemzően negyedévenkénti rendszerességgel, ritkábban egyszerit) a védelem eladójának, aki cserében vállalja, hogy egy, a megállapodásban szereplő hitelügylet (jellemzően kötvény) kapcsolódó, előre

de aztán kiterjesztették államokra is. Az egyes államok CDS-ei viszonylag alacsonyok voltak a válság előtt, ezért sem volt különösebb jelentőségük. A válság során azonban értékük megugrott. A nemzetközi pénzpiaci turbulencia 2007. augusztus utáni kitörését követően az MNB 46 fejlett és feltörekvő ország CDS-jegyzéseinek 2006. februártól 2009. szeptemberig tartó idősorát vizsgálta meg a főkomponens-elemzés segítségével (Kisgergely, 2009).

Főkomponensnek az ún. „globális” komponens bizonyult, amelyik nyugalmi időszakban 57%-ban, a turbulens időszakban 91%-ban magyarázta a magyar CDS alakulását. Feltételezhető, hogy a globális főkomponens egyszerre foglalja magában

- a világgazdasági konjunktúráról alkotott várakozásokat,
- a befektetők kockázatvállalási hajlandóságát, és
- a pénzügyi közvetítőrendszer kockázatvállalási képességét.

Mindhárom tényező szerepe megnőhet egy gazdasági és pénzügyi válság idején. Ez a vizsgálati eredmény arra világít rá, hogy egy, a világ pénzügyi vérkeringésébe bekapcsolódott állam nem maradhat ki a válságból pusztán azért, mert fundamentálisan „semmi köze hozzá”. A válság következményei annál súlyosabbak, minél sérülékenyebb pénzügyileg.

Megugrottak a kockázatosabbnak ítélt országok CDS-ei. Ez megemelte a deviza-alapú kölcsönök kamatait, miközben a kölcsönök alapjául szolgáló deviza

---

definiált mulasztási esemény bekövetkezte esetén a szerződéskötéskor megállapított összeget fizet a védelem vásárlójának. Ezáltal lényegében a védelem eladója átvállal(hat)ja a vevőtől annak, az alaptermékhez (alapügylet) kapcsolódó hitelkockázatát.

Feltűnő a CDS és a klasszikus bankgarancia közötti viszonylag nagyfokú hasonlóság. Lényeges különbség azonban, hogy míg garancia esetén a védelem eladójának fizetési kötelezettsége csak abban az esetben áll fenn, ha a védelem vásárlóját a (harmadik személy) adós nemfizetése esetén tényleges kár éri, addig CDS esetén nincs ilyen kikötés. CDS ügylet eredményeként tehát a védelem eladójának akkor is fizetnie kell, ha az alaptermék (kötvény) nincs a védelem vásárlójának birtokában, és így azon nem is szenved el tényleges veszteséget. A derivatívák többségéhez hasonlóan, a CDS is szolgálhat védelemként (fedezetként) az alaptermék birtokló számára, de tekinthető egyszerre „pénzügyi fogadásként”, spekulációként is, olyan szereplők között, akiknek semmiféle érintettségük nincs az alaptermékkel kapcsolatban. Ezzel összefüggésben, fizetéseképtelenség csak nyilvánosan elérhető információk alapján állapítható meg. A nem fedezeti célt szolgáló CDS-ek teszik ki a CDS piacok likviditásának túlnyomó részét.

A mulasztási esemény (Credit Event) tipikus esetei:

- csőd (bankruptcy),
  - esedékes törlesztés és/vagy kamatfizetés elmulasztása (failure to pay),
  - törlesztési moratórium (repudiation/moratorium),
- adósság átstrukturálás (restructuring).

forintban kifejezett árfolyama is nőtt. (Az egyes devizák árfolyamgyengülése szintén összhangban állt az államok CDS-eivel.) Hiába tűnt tehát viszonylag alacsony hitelkockázatúnak 2008-ban a magyar jelzáloghitelállomány, sérülékenysége miatt Magyarország sem kerülhette el, hogy a külföldről származó forrásai (forintban kifejezve) jelentősen megráguljanak, amely drágulást a hitelezők továbbhárítottak az adósokra, ugyancsak jelentősen megemelve azok törlesztőrészeit. Ez viszont megemelte a hitelkockázatokat, mivel sok háztartás számára vált nagy, esetenként vállalhatatlan teherré a megnőtt törlesztőrészek fizetése.

A válság előtti hitelboom során a hitelezők úgy érezték, minden kockázatot áthárítottak az adósokra. Valójában azonban a piaci (kamat- és árfolyam-) kockázatokat áthárítását tudták csak érvényesíteni. A hitelkockázat áthárításának érvényesítését jelentette volna a nemteljesítő kölcsönök mögötti fedezetek elárverezése, amiből visszanyerték volna a követeléseiket. Előállt azonban a lakáspiacon az a helyzet, ami az 1930-as évek elején a földbirtokpiacon: egy hatalmas kínálattal elhanyagolható mértékű kereslet állt csak szemben, így a fedezetek érvényesíthetetlenekké váltak. (Ebben annak is szerepe volt, hogy az addigi hitelfelvételi/~nyújtási kedv mind a hitelfelvevői, mind a hitelnnyújtói oldalon jelentősen megcsappant.) E helyzet előállása kétségtelenül a szabadpiac kudarca volt, amelynek megoldási kísérletei során az azt előidéző pénzügyi intézetek elég jelentős veszteségeket voltak kénytelenek elkönyvelni. A '30-as évekhez hasonlóan a kormányzat beavatkozott az adósok védelmében, belenyúlva megkötött szerződésekbe, felülírva a jogbiztonság elvét, jelentős veszteséget okozva ezzel a hitelnnyújtóknak. Az intézkedések jogossága, méltányossága vitatható, de kétségtelen, hogy a helyzetet nem lehetett mindenki meglegedésére megoldani. Az adósok tehetősebb része 2011-12 fordulóján kedvezményesnek számító (180 HUF/CHF) árfolyamon előtörleszthetett, majd 2015. februárban (2014. novemberi 7-i árfolyamon) forintra konvertálásra került az addig deviza alapon vezetett, maradék lakossági hitelállomány is.

## 5. Összegzés

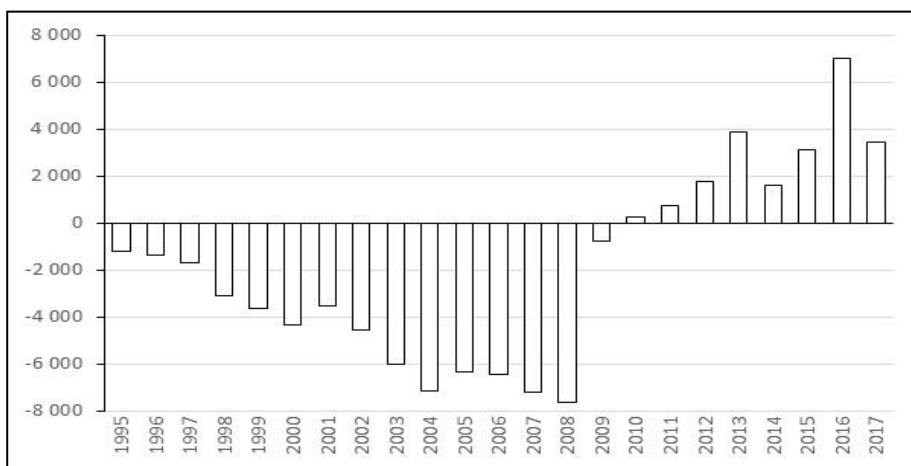
A 2008-as válság magyarországi következményei meglepték a közvéleményt. Bebizonyosodott, hogy egy nyitott gazdaságú, pénzügyileg sérülékeny kis ország nem vonhatja ki magát a negatív következmények alól, azok törvényszerűen begyűrűznek. A magyar lakosság eladósodását nagymértékben a Magyarországon érdekeltséggel jelenlévő külföldi bankok szakemberei vezérelték, akik ugyanúgy nem látták előre a következményeket, mint a magukat a válság után megvezetettnek érző adósok. A piaci kockázatokat sikerült áthárítani az adósokra, de ismét bekövetkezett az a helyzet, ami a nagy világválság idején: tömeges nemteljesítések, aminek következtében megnehezült/ellehetetlenült a fedezetek (tömeges) érvényesíthetősége. (Azzal a különbséggel, hogy a világválság idején

még jellemzően nem lakások voltak a fedezetek, hanem földbirtokok, amelyek értéke önmagukban, a kereslettől függetlenül, ún. fundamentális elemzés eredményeként is csökkent a válság következtében.) Ismét beavatkozott az állam az adósok (mint szavazók) védelmében, jelentős veszteséget okozva a bankoknak. Igaz, a létrejött piaci kudarcnak minősülő helyzetből a bankok állami beavatkozás nélkül sem tudtak volna sokkal kisebb veszteségekkel kimászni. A forint leértékelődésének árát a teljesítő adósok fizették meg, de a nemteljesítések következményeinek nagy részét a hitelnnyújtók viselték. Az ezredfordulóra a társadalomban felhalmozódott lakás iránti igényeket az első évek hitelei segítettek kielégíteni, ennyiben a jelzáloghitelezésnek kétségtelenül fontos pozitív társadalmi haszna volt, de az esetleges spekulációs célú ügyletek már kevésbé teljesedhettek ki a válság megjelenésével.

## MELLÉKLET

1. ábra: A magyarországi folyó fizetési mérleg egyenlegének alakulása (millió euro)

*Figure 1: Current account balance of Hungary (Euro millions)*

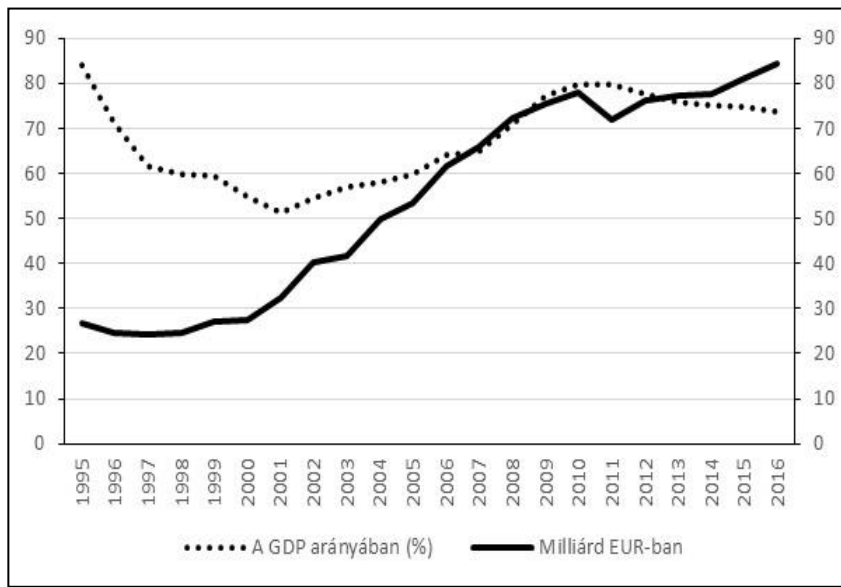


Forrás: <https://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/i-fo-makrogazdasagi-adatok>, saját szerkesztés



2. ábra: A magyar államháztartás adósságának alakulása

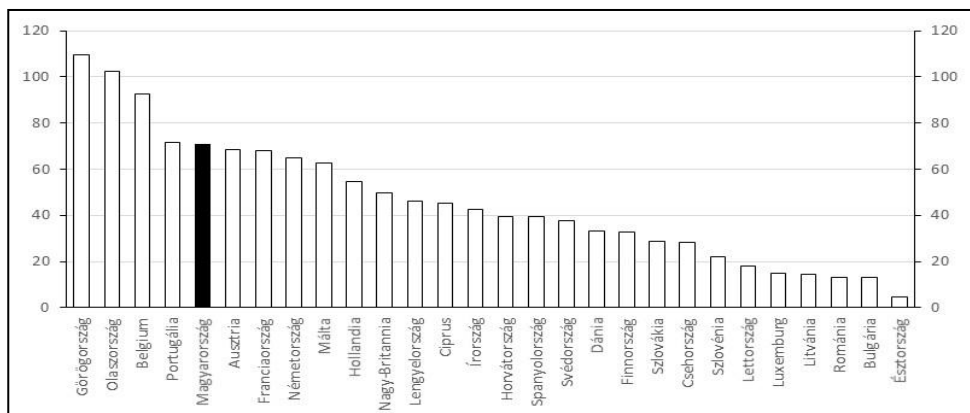
Figure 2: The Hungarian general government gross debt (as the ratio to gross domestic product and the nominal value in EUR billions)



Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tsdde410.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsdde410.html), saját szerkesztés

3. ábra: Az EU-tagállamok államadósságai a GDP arányában 2008 végén

Figure 3: General government gross debt of European Union members (28 countries) at the end of 2008 (as the ratio to gross domestic product)



Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tsdde410.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsdde410.html), saját szerkesztés

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Banai Ádám–Király Júlia–Nagy Márton (2010): Az aranykor vége Magyarországon. Külföldi szakmai és lokális tulajdonú bankok – válság előtt és válság után, Közgazdasági Szemle, LVII. évf, február (105–131. o.)
- Berend T. Iván – Ránki György (1966): Magyarország gazdasága az első világháború után, 1919-1929. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Bethlendi András–Czeti Tamás–Krekó Judit–Nagy Márton–Palotai Dániel (2005): A magánszektor devizahitelezésének mozgatórugói. MNB Háttér tanulmány, 2.
- Botos János (2002): A magyarországi jelzálog-hitelezés másfél évszázada, Szaktudás Kiadó Ház
- Csajbók Attila–Hudecz András–Tamási Bálint (2010): Foreign Currency Borrowing of Households in New EU Member States. MNB, OP 87. <https://mek.oszk.hu/12200/12202/12202.pdf>, letöltve: 2019. augusztus 31.
- Hudecz András (2012): Párhuzamos történetek. A lakossági devizahitelezés kialakulása és kezelése
- Lengyelországban, Romániában és Magyarországon, Közgazdasági Szemle, LIX. évf., április (349–411. o.)
- Kelemen József: A magyar hitelügy története a legújabb időkig, Budapest, 1938
- Király Júlia – Nagy Márton – Szabó E. Viktor (2008): Egy különleges eseménysorozat elemzése – a másodrendű jelzáloghitelpiaci válság és (hazai) következményei. Közgazdasági Szemle, LV. évf., 2008. július–augusztus (573–621. o.)
- Király Júlia–Nagy Márton (2008): Jelzálogpiacok válságban: kockázatalapú verseny és tanulságok, Hitelintézeti Szemle, Hetedik évfolyam 5. szám (450-482. o.)
- Kisgergely Kornél (2009): Mi mozgatta az államok CDS-felárát a pénzügyi turbulencia időszakában? Jelentés a pénzügyi stabilitásról, Időközi felülvizsgálat, 2009. november, Háttér tanulmány I., <https://www.mnb.hu/letoltes/stabjel-1-kisgergely-200911-hu.pdf>, letöltve: 2019. május 15.
- Kiss Áron – Szilágyi Katalin (2014): Miért más ez a válság, mint a többi? Az adósságkeelés szerepe a nagy recesszióban. Közgazdasági Szemle, LXI. évf., szeptember (949–974. o.)
- Nagy László József (1972): A záloglevélkibocsátás alapjául szolgáló törlesztési kölcsön és a pénzintézetek kötvénykibocsátásai Magyarországon. VIII. rész: A szükségjogi intézkedések éve. Budapest
- Óvári Papp Zoltán (1934): A külföldi kölcsönök hatása az adós ország gazdasági helyzetére, Gergely R. kiadása, Budapest.
- Reinhart, C. M. – Rogoff, K. S. (2009): This time is different: Eight centuries of financial folly. Princeton University Press, Princeton NJ
- Statisztikai évkönyvek, 1885-1910, Magyar Kir. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Tomka Béla (1996): A magyarországi pénzintézetek rövid története (1836-1947), Gondolat, Budapest
- [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tsdde410.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsdde410.html) (letöltve: 2019. május 8.)
- [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tsdde410.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsdde410.html) (letöltve: 2019. május 8.)
- <https://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok/i-fo-makrogazdasagi-adatok> (letöltve: 2019. május 8.)

**SZERZŐ:**

**BARACSI LÓRÁNT** PhD-hallgató/ PhD candidate

Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Földtudományok Doktori Iskola /

University of Pécs Faculty of Sciences Doctoral School of Earth Sciences

baracsi.lorant@gmail.com

**HEGEDŰS SZILÁRD, MOLNÁR PETRONELLA**

**ÚJ TRENDK A KÖZSZOLGÁLTATÁS  
MENEDZSMENTBEN – A REMUNICIPALIZÁCIÓ**

*NEW TRENDS OF THE PUBLIC MANAGEMENT - THE  
REMUNICIPALISATION*

**ABSTRACT**

New Public Management (NPM) paradigm was founded in the 1970s in the Anglo-Saxon countries, with the aim to improve efficiency in public administration by extending the role of private administration, taking its resources to enhance customer satisfaction. Governmental and economic failures led to the presence of New Public Management, and the goal of the trend was to give a point of view that makes the efficiency of the public sector converge to the private sector as a result. In the treatise, besides the presentation of public management, we put the emphasis on the description of the major processes. So, the research partly puts the focus on a presentation about history of monetary thought, and a trend from the 1970s to today, evaluating and describing the triggering processes, and the significant events of the present. We investigate the most significant events, which had contributed to the creation of the theory, and the conflicting, re-municipalization processes in our country and on international level. In the other part of the study, we investigate the reasons and expected consequences of the financial collapse of a profit-oriented, privately owned corporate in the UK performing high-level public functions, from the aspect of financial and operational risks.

**1. Bevezetés**

A közzolgáltatások megszervezésének módja, mikéntje országonként eltérő, amelyre hatást gyakorol a közgazdaságtan, a jog, és a menedzsment tudományok fejlődése egyaránt. A célrendszer azonban változatlan, tekintve, hogy az állampolgárok, adófizetők minél nagyobb fokú elégedettségét szolgálják. Ezt azonban Európában, és a világban eltérő módon valósítják meg az államok, önkormányzatok, eltérő szabályozási környezet jellemző. A közszektor menedzsmentben tehát számos, eltérő feladatellátási profil jelent meg, de jellemző módon három megoldás a legjellemzőbb, az egyik a piaci szereplő által történő ellátás, önkormányzati vagy állami szerv útján, vagy a kettő vegyesvállalataként történő ellátás. Az utóbbi időben kirajzolódik egy olyan tendencia, amelyben a korábban piaci szereplők által ellátott közfeladatot visszaveszik az

önkormányzatok, ezt a folyamatot nevezzük remunicipalizációnak, vagy újraönkormányzatosításnak.

A tanulmányban körüljárjuk az új közmenedzsment paradigma jellemzőit, valamint az utóbbi időben megfigyelhető remunicipalizációs folyamatot, valamint az esetleges kockázati tényezőket.

## 2. Irodalmi és történelmi áttekintés

A New Public Management (*rövidítve: NPM*) paradigma a 1970-es években fogant az angolszász országokban, ennek célja a közigazgatásban a hatékonyság növelése a magánigazgatás szerepének bővítésével, eszközeinek átvételével, az ügyfelek elégedettségének fokozása érdekében. (Farkas – Zsugyel, 2015) Az állami szektorral szemben támasztott hatékonysági követelmények akkor kerültek a közgazdasági irodalom fősodorába, amikor a gazdaság növekedési periódusa megakadt. A New Public Management irányzat alapvetése, hogy a korszak gazdasági válságának kiindulópontja az volt, hogy a magángazdaság modernizációját nem követte a közszektor folyamatainak modernizálása. (Hegedüs – Tönkő, 2013) Véleményük szerint azokat a feladatokat, amelyek piaci közreműködéssel is megvalósíthatóak, célszerű átadni a nagyobb hatékonyságú magánszférának, valamint az állam működésének korszerűsítése is szükségszerű követelmény.

Az Új közmenedzsment megjelenése megítélésünk szerint összhangban van a monetarista közgazdasági elméletek elterjedésével, amely felfogás az állam szerepének karcsúsodásával, és dereguláció, piacosítás elősegítésével kívánta a gazdaságot fejlődési pályára állítani a stagflációból. Feltételezése alapján, ha az adott közszolgáltatást magántársaságok részvételével is el lehet látni, abban az esetben célszerű a privát-szférát preferálni.

Ennek legfontosabb elemei Hood (1991) és Larbi (1999) szerint:

- aktív szakmai irányítás,
  - standardok és teljesítményindikátorok alkalmazása,
  - kisebb szervezeti egységek felé elmozdulás,
  - versenyszellem kialakítása, fókusz a magánvállalati menedzsment módszerek alkalmazására,
  - fegyelem az erőforrás felhasználásában (Oparin – Salamon, 2011).
- Rosta (2012) az alábbiakban foglalta össze az NPM eszközrendszerét:
- szervezeti átalakítás,
  - menedzsment eszközök alkalmazása,
  - költségvetési reformok,
  - ügyfél-orientáció,

- piacosítás és privatizáció.

Szabó (2012) az NPM eredményeképp az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok vonatkozásában azt vetette fel, hogy a közműcégek formájukat tekintve az egyszemélyes önkormányzati cégek átmenetet képeznek a privatizáció vagy más magánhasznosítású konstellációk között, ám a vagyonhasznosító, ingatlan vagyongazdálkodással foglalkozó cégek esetében tartós lehet az önkormányzati tulajdon.

A NPM legfontosabb céljai közé tartozik és tartozott:

1. Az államigazgatás méretének csökkentése vagy legalább szinten tartása,
2. a központi állami vagyon privatizálása, vagy önkormányzatoknak való átadása,
3. a közszolgáltatások új szervezeti formainak kialakítása,
4. végül az ország-specifikus közigazgatási technikák helyett egy új, nemzetközi kooperációra es tudás megosztásra épülő, a legjobb gyakorlatot felhasználó közigazgatási menedzsment kialakítása. (Hood, 1991, 3p)

A nemzetközi szinten ennek megfelelően eltérő feladatellátási profilok alakultak ki, Az USA-ban és Nagy-Britanniában piacosítás valósult meg, előbbi esetében teljesen piaci alapon működő, míg utóbbinál vegyes tulajdon jellemző. Horváth M. (2013b) tanulmányában bemutatta az önkormányzati társaságok bevonását a közfeladatok ellátásába, és a velük megvalósított szerződéstípusokat. Az angolszász gyakorlatban az 1970-es évektől kezdődően a dereguláció és a privatizáció folyamatai zajlottak le, mely során az önkormányzati közszolgáltató vállalatokat a magánszektor szereplőinek értékesítették. Ezt a gyakorlatot követte az Egyesült Államok, Skandinávia, és az Európai Unió deregulációs és szabad piacot támogató törekvése is ebből fakadnak. A francia gyakorlat alapvetően szerződéses formában történő megrendelés jellemző, például bérleti, koncessziós, valamint menedzsment szerződések útján. Németországban a 90-es évekre a hagyományos költségvetési üzemeket gazdasági társaságokká alakították. Csakugyan, mint hazánkban a rendszerváltást követően, amellyel jelentős vagyonhoz jutottak a hazai helyhatóságok, a közüzemi vállalatok a korporációs folyamatokkal rendes vállalatokká alakultak, de a közszektorbeli szerepekkel (Imre, 2014). A német gyakorlat jellemzője, hogy a szabályozás önkormányzati kizárólagos vagy 50%-ot meghaladó részesedés útján történik, a privatizáció nem volt jellemzője a német gyakorlatnak.

### 3. Remunicipalizáció

A remunicipalizáció folyamata a magyar terminussal újállamosítás, valamint újraönkormányzatosítás szóval fordítható, amely a gyakorlatban azt jelenti, hogy a korábban szakmai befektető részére kiszervezett vagy értékesített, jellemzően közüzemi szolgáltatást a helyhatóság újra saját hatáskörén belül, saját szervezeti egységgel látja el. Tehát a meglévő közszolgáltatási szerződést felmondja, esetleg a résztulajdont visszavásárolja. Magyarországon a Nemzeti vagyronról szóló törvény írja elő, hogy bizonyos közszolgáltatásokat, mint például a víziközmű szolgáltatást, hulladékgazdálkodást, önkormányzati tulajdonú társaság útján lehet ellátni.

A remunicipalizáció folyamatának egyik kiemelt kutatója a Public Services International Research Unit, vagyis a PSIRU. A szervezet felmérése során 2000 és 2014 között közel 180 esetet detektált a világ számos pontjáról, különösen a víziközmű ágazatban, de jellemző az a folyamat a villamos energiaszolgáltatásban, valamint a hulladékgazdálkodásban is.

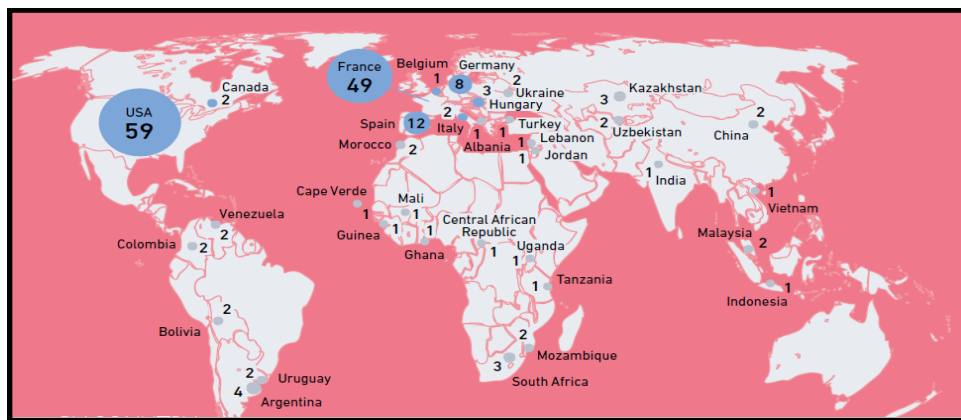
Érdekes módon 136 eset a fejlettebb, magasabb jövedelmű országokban következett be, amelyet jól mutat, hogy egyedül Franciaországban 49 önkormányzatnál és Párizs esetében történt ilyen esemény, de jellemző volt még ezen kívül - hogy csak a legnagyobbakat említsük- Berlin, Atlanta és Indianapolis városaira. Indianapolison és Atlantán kívül az Egyesült Államokban 59 eset történt, illetve gyakori volt Spanyolország esetében is (1. ábra).

Amennyiben a Föld bolygó észak és déli féltekét külön bontjuk, úgy a déli félteken lévő jelentősebb mértékű városok közül Buenos Airesben (Argentína), La Pazban (Bolivia), Johannesburgban (Dél-Afrika), Dar es Salaamban (Tanzania) és Kuala Lumpurban (Malaysia) következett be. A fejlődő országokban egyébként trend szintjén csökkenő tendenciát követ a jelenség, amely a közszolgáltatások kiépítésének magas forrásigényre, és az országok tökeszegénységére utal.

A trend magyarázata, megértése felveti, hogy miért következtek be ezen folyamatok. A fejlődő országokban az újraönkormányzatosítás bekövetkezési okai között a gyenge közszolgáltatási tevékenység szerepel elsődlegesen, különösen Johannesburg esetében. A fejlődő országokban az okok sokrétűek, például az „under investment” amely a víziközmű ágazatban következett be Tallinn, valamint Berlin esetében. Ennek során a szakmai befektető nem tett eleget a szerződéskötéskor vállalt szakmai feltételeknek, a meglévő eszközállományt érdemben nem újította meg.

1. ábra: Világszerte megvalósul remunicipalizációk 2000-2014 között

1. Diagram 1: The remunicipalisations worldwide



(PSIRU)

Az Egyesült Államokban a megszüntetés okaként a monitoring tevékenység és a pénzügyi transzparancia hiányát, a munkaerő elbocsátását, és a rossz szolgáltatási minőséget tárták fel az elemzések, különösen Atlanta, Indianapolis vonatkozásában. Szintén a transzparancia hiányát rótták fel az elkészült jelentés a helyhatóságok döntését megelőzően Párizs és Grenoble esetében. A szolgáltatótól való megváltást Kazahsztánban, Almatyban a magas árak és növekvő költségek idézték elő.

Hazánkban is volt példa egy hasonló esetre, 2009-ben Pécs vonatkozásában, nagy médiavisszhang közepette. Pécs esetében a szakmai befektető ugyan teljesítette a szerződésben vállaltakat a műszaki tartalomban, de új cégek alapításába kezdett, amit a helyhatóság aggályosnak ítélt meg, ezért a kisebbségi tulajdonos önkormányzat felmondta a befektető szerződését és visszavásárolta a részesedését.

A vállalatok közül leginkább jellemző a szerződés felmondás a francia Veolia, Suez, SAUR a német RWE, Remondis, az amerikai United Water, a spanyol Aqualia esetében.

A szakmai befektető kilépését követően a jellemző trend helyi cég, önkormányzati cég birtokába adni a működtetés jogát, néhány esetben a civil szférát is bevonják a döntéshozatalba, amelyek a cégek felügyelőbizottságába is meghívást kapnak, ez történt például Grenoble esetében.

A piaci liberalizációs folyamat tehát megfordulni látszik a fejlettebb országokban, ugyan ezzel párhuzamosan a fejlődő országokban egyre inkább növekszik a piaci közszolgáltatók részvétele. Leszűrhető azonban, hogy inkább a



fejlett országokra vonatkozik a trend, amit alátámaszt, átlagát véve a remunicipalizációban érintett országok átlagos GDP/fő értékének és az éves idősorban meghatározott esetek számával pozitív korreláció mutatható ki, az együttható értéke 0,56 volt 1%-os szignifikancia-szint mellett, míg a fejletlenebb országok esetében nem tárt fel kapcsolatot az elemzés.

A magyar szabályozás 2011-ig, a Nemzeti vagyonról szóló törvény hatálybalépéséig nem szabta meg a feladatellátás kereteit, ezt követően a közüzemi vállalatok önkormányzati vagy állami tulajdonban működhetnek. Ebből adódóan tehát a törvényi szabályozás által az önkormányzatok kötelező feladatának minősülnek a közüzemi szolgáltatások közül a hulladék, vízmű, valamint közlekedés megszervezése, ezeket önkormányzati cégek látják el. Az állami részvétel az gázszolgáltatásban, valamint az áramszolgáltatásban növekedett 2011-től folyamatosan.

#### **4. Egy közszolgáltató csődje – piaci kockázat vs. állami kockázat?**

Egy esettanulmány keretében arra vállalkoztunk, hogy bemutassunk egy angliai esetet. A vizsgált cég a Carillion cégcsoport, amely ugyan nem állami vagy önkormányzati tulajdonban működik, hanem piaci vállalkozásként, ugyanakkor komoly szerepe van a brit közszolgáltatások nyújtásában. Ez kiterjed a közétkeztetésre, köztisztasági szolgáltatásra, valamint ingatlan-vagyongazdálkodásra. Ez utóbbi klasszikusan önkormányzati feladatellátás, vagyongazdálkodási funkciókba tartozik, az angol esetben az önkormányzatok lakásállományát kezelték. Az angol nyugdíjrendszer sajátosságai miatt saját nyugdíjalappal rendelkezett a vállalkozás a 20 ezret meghaladó foglalkoztatotti létszámára, kötelező befizetéssel. Ebből adódóan tehát komoly méretű közszolgáltatóvá nőtte ki magát a cégcsoport, amely komoly beruházásokért felel. A piaci ereje is komoly volt a vállalkozásnak, mivel közel 35 ezer partnere volt a vállalkozásnak beszállítói oldalon.

A közszolgáltatások ellátása a vállalkozás fizetéseképtelensége miatt komoly csorbát szenvedett, a vállalkozás vagyonának felmérésében, értékesítésében a BIG4 könyvvizsgálócégek is részt vesznek. A Carrilion szolgáltatásainak megszűnését követően közel 300 új közszolgáltatási szerződést kellett az angol önkormányzatoknak és állami szervezeteknek megkötni.

A probléma több réttű, hiszen a számviteli, könyvvizsgálati szolgáltatója a vállalkozásnak nem jelezte előre a vállalkozás folytatásának számviteli elvének sérülését, amely a vállalat számviteli szabálytalanságokra, a kormányzati ellenőrzés diszfunkcionalitására utal.

A tanulmányban magunk is teszteltünk egy Angliában elfogadott, és általánosan alkalmazott csődmodell segítségével, a várható csődkockázatot. Ennek képletét és cut-off pontjait az alábbiakban foglaltuk össze.

Taffler (1983) modell:

$$X_1 = \frac{EBIT}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Kötelezettségek}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$$

A modell függvényalakja:  $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$

0,2-es modell érték alatt a csőd bekövetkezésének mértéke nagy, míg 0,3 fölötti érték esetén alacsony.

Ahogy az 1. táblázat (lásd: MELLÉKLET) jól szemlélteti, hogy a vizsgált évben a jó megbízhatósággal rendelkező csődmodell sem volt képes előre jelezni a vállalkozás folytatásának elvének sérülését. Ezt a 2016-os adatok alapján lehet leszűrni, hiszen a csőd bejelentése 2018.01.15-én került sor, az utolsó lezárt év a csőd előtt tehát a 2016-os beszámoló elérhető az elemző számára.

A könyvvizsgáló cég nem talált megfelelő indokot arra, hogy a vállalkozás folytatásának elvének sérülését determinálja a 2016-os beszámolóban. Ebből adódóan leszűrhető a következtetés, hogy:

- a számviteli beszámolók nem tükrözték a valós teljesítményt,
- a vállalkozásnál nem tartották a felelős vállalatirányítás feltételeit,
- indokolatlan mértékű bónuszok voltak a cégnél.

A csődhelyzet bejelentését követően az árfolyam beszakadt, a részvények értéktelenedtek. A vállalkozás szerződéseinek jelentős részét elvesztette, a Csődhelyzeteket Kezelő Hatóság, karöltve a könyvvizsgáló cégekkel biztosítani tudta, hogy 2018 augusztusáig a foglalkoztatotti létszám 60%-a megmaradjon, azonban a szolgáltatások elmaradásából adódó kártérítési perek csak most indulnak. A helyzetért tehát felelősség tehető a vállalat vezetői, akik nem megfelelően, illetve nem a felelősségi körüknek megfelelően jártak el, az állami szereplők, akik a cég teljesítményét érdemben nem ellenőrizték, valamint a könyvvizsgáló cégek, akik nem tárták fel a vélelmezhető számviteli szabálytalanságokat. Ebből tehát levonható a következtetés, hogy a vállalkozás folytatásának elvét minden esetben maximálisan figyelembe kell venni, különösen a közszolgáltató vállalatoknál (Lentner, 2013, 2014, 2015). Ennek támogatásának egyik

megoldása a kontrolling rendszerek és elemzési eszközök alkalmazása, ahogyan Zéman (2017) és Zéman –Tóth (2015).

## 5. Konklúzió

A kérdés tehát felveti a 2007-ben kitört subprime válság tanulságát, hogy a vállalkozás túl nagy-e ahhoz, hogy csődbemenjen – vagyis “Too big to fail?” kérdését, és ha ez mégis bekövetkezik, “ki állja a cechet?”. Azonban a tanulsága a kérdésnek, hogy hogyan képes egy vállalkozás dinoszaurusszá válni a közszolgáltatások területén. Ebből leszűrhető tehát az a tanulság, hogy megfelelő állami kontroll nélkül nem szabad mesterségesen, vagy organikus úton hatalmas méretű szervezeteket létrehozni, hiszen az lehetőséget ad a kockázatok felépülésére. Hazánkban ez a folyamat nem piaci alapon, hanem a törvények által, különösen a hulladékgazdálkodásban jött létre, de a közlekedésben is megfigyelhető ehhez hasonló centralizációs folyamat. Egy jól működő államnak tehát megfelelően fel kell készülnie a kockázatokra, illetve a tudomány eredményeit, és tapasztalatait be kell építeni a szabályozási környezetbe.

Ezzel tehát meghatároztuk a korszerű állammenedzsment operatív feladatait és szerepét a közszolgáltatások magas fokú biztosításában.

Ezek a funkciók:

- Korszerű kontrollkörnyezet és kontrolling eszköztár alkalmazása,
- a feladatellátás szervezeti kereteinek folyamatos felülvizsgálata, a méretgazdaságosság biztosítására vonatkozó törekvés,
- a partnerek minősítése, azokra vonatkoztatott saját eszköztár kidolgozása,
- hatékony vagyoni portfólió kialakítása.

Ehhez tehát a stratégiaalkotás folyamatait, a stratégiai (pl. Balanced Scorecard, stratégiai térképek) és operatív kontrolling eszköztár alkalmazását javasoljuk, amellyel előmozdítható a transzparencia, és az elfogadottság, korszerű kifejezéssel legitimáció az állampolgárok számára.

Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a piaci szolgáltatók részvételét meg kell szüntetni a közüzemi szolgáltatásoknál, azonban folyamatos kontroll szükséges a működésükhöz, amelyek kiterjednek a költséggazdálkodásra, árképzésre, valamint az üzleti tervezési folyamatokra. Véleményünk, hogy a leginkább ennek a kíváncsúnak akkor felel meg, ha vegyes módon, állami vagy önkormányzati és piaci vegyesvállalatként valósítják meg a közszolgáltatásaikat a szereplők.

**MELLÉKLET**

1. táblázat: A Taffler modell elemzésének eredményei 2012-2016 között

*Table 1: The results of Taffler modell*

| Vállalat                                    | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | átlag | szórás | medi-<br>án | TEAOR |
|---|------|------|------|------|------|-------|--------|-------------|-------|
| CARILLION PLC                               | 0,42 | 0,44 | 0,42 | 0,41 | 0,43 | 0,42  | 0,01   | 0,42        | 4120  |
| CARILLION<br>CONSTRUCTION<br>LIMITED        | 0,43 | 0,40 | 0,39 | 0,39 | 0,43 | 0,41  | 0,02   | 0,40        | 4120  |
| CARILLIONAMEY<br>LIMITED                    | 0,73 | 0,71 | 0,96 | 1,19 | 1,16 | 0,95  | 0,23   | 0,96        | 9609  |
| CARILLION UTILITY<br>SERVICES LIMITED       | 0,59 | 0,54 | 0,52 | 0,56 | 0,52 | 0,55  | 0,03   | 0,54        | 4120  |
| CARILLION SERVICES<br>LIMITED               | 0,44 | 0,56 | 0,51 | 0,49 | 0,59 | 0,52  | 0,06   | 0,51        | 8299  |
| CARILLIONAMEY<br>(HOUSING PRIME)<br>LIMITED | 0,50 | 0,61 | 0,68 | 0,79 | 0,84 | 0,68  | 0,14   | 0,68        | 9609  |
| CARILLION<br>INTEGRATED<br>SERVICES LTD.    | 0,60 | 0,73 | 0,72 | 0,71 | 0,94 | 0,74  | 0,12   | 0,72        | 9609  |
| CARILLION (ASPIRE<br>SERVICES) LTD.         | 0,86 | 1,19 | 1,70 | 1,54 | 1,84 | 1,43  | 0,40   | 1,54        | 8299  |
| CARILLION ENERGY<br>SERVICES LIMITED        | 1,22 | 0,48 | 0,44 | 0,29 | 0,32 | 0,55  | 0,38   | 0,44        | 7022  |
| CARILLION FLEET<br>MANAGEMENT<br>LIMITED    | 1,80 | 1,20 | 0,99 | 1,03 | 0,51 | 1,11  | 0,46   | 1,03        | 9609  |
| CARILLION ASSET<br>MANAGEMENT<br>LIMITED    | 0,80 | 0,88 | 0,68 | 0,45 | 0,36 | 0,63  | 0,22   | 0,68        | 4399  |
| CARILLION ASPIRE<br>CONSTRUCTIONLIMI<br>TED | 0,49 | 0,55 | 0,93 | 0,73 | 0,85 | 0,71  | 0,19   | 0,73        | 8299  |
| CARILLION SERVICES<br>2006 LIMITED          | 0,60 | 0,42 | 0,53 | 0,52 | 0,65 | 0,54  | 0,09   | 0,53        | 4120  |
| CARILLION LGS<br>LIMITED                    | 0,36 | 0,36 | 0,38 | 0,54 | 0,53 | 0,43  | 0,09   | 0,38        | 4211  |
| CARILLION (MAPLE<br>OAK) LIMITED            | 0,36 | 0,24 | 0,39 | 0,59 | 0,85 | 0,49  | 0,24   | 0,39        | 4110  |

Forrás: Saját számítás (Amadeus adatbázis alapján)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Farkas Sz. – Zsugyel J. (2015): Közmenedzsment In: Lentner Cs. (2015): Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás
- Hall, D. (2012) Re-municipalising Municipal Services in Europe. PSIRU Report commissioned by the European Federation of Public Service Unions (EPSU), May (revised November)
- Hegedüs J. - Tönkö A. (2013): A területi közszolgáltatások szabályozási modelljei vagyongazdálkodás szempontjából In: Horváth M. Tamás (2013): KilengésekKözszolgáltatási változások. Dialóg Campus Kiadó p.53-77
- Hood, C. (1991) A public management for all seasons? In:Public Administration. Vol. 69. (No. 1.), p 3–19.
- Horváth M. T. (2013): Kiszervezés-visszaszervezés In: Horváth M. Tamás (2013): Kilengések - Közszolgáltatási változások. Dialóg Campus Kiadó Budapest p. 239-247
- Imre M. (2014): Az önkormányzati tulajdonszerzés a rendszerváltás után In: Patyi András, Lapsánszky András szerk. (2014): Rendszerváltás, demokrácia és államreform az elmúlt 25 évben: ünnepi kötet Verebélyi Imre 70. születésnapja tiszteletére p. 239-251
- Larbi, G. A. (1999) The New Public Management approach and crisis states.: UNRISD Discussion Paper No. 112. Genf, UNRISD 60 p
- Lentner Cs. (2013): Enforcement of the Principle of Going Concern: with Special Regard to Public Service Providers In: Hyránek, Eduard, Nagy, Ladislav (szerk.): Zborník Vedeckých Statí: Priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13: Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. pp. 9-17.
- Lentner Cs. (2014):A vállalkozás folytatása számviteli alapelvéről. Gazdaság és jog:(3) pp. 3-8.
- Lentner Cs.(2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvének érvényesülése közüzemi szolgáltatóknál és költségvetési rend szerint gazdálkodóknál – magyar, európai jogi és esztörténeti vonatkozásokkal: 31. fejezetIn: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. 858 p. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 2015. pp. 763-783
- Lobina, E. and Hall, D. (2013) Water Privatisation and Remunicipalisation: International Lessons for Jakarta. PSIRU Reports, prepared for submission to Central Jakarta District Court Case No. 527/Pdt.G/2012/PN.Jkt. Pst, November,
- Oparin – Salamon M. (2013): Közmenedzsment modellek alkalmazása az Európai Statisztikai Rendszer szervezeteinél Phd értekezés
- PSIRU (2016): Here to stay. Study of Remunicipalisation
- Rosta M. (2012): Az Új Közfoglalti Menedzsment intézményi meghatározottsága Phd Értekezés
- Szabó, I. (2012): Önkormányzati feladatellátási modellek a megyei jogú városok önkormányzatainál. In: Polgári Szemle 2012/1-2.sz

Taffler, R. J. (1983): The assessment of company solvency and performance using a statistical model. In Accounting and Business Research. ISSN 0001-4788, 1983, Vol. 15, No. 52, pp. 295-307.

Zéman Z., Tóth A. (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése In: Lentner Csaba (szerk.) Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II. 858 p. Budapest: NKE Szolgáltató Kft., 2015. pp. 763-783

Zéman Z (2017): The Risk-mitigating Role of Financial Controlling at Local Government Entities: A pénzügyi controlling kockázatsökkentő szerepe önkormányzati szervezeteknél PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 2017:(3) pp. 294-310.

## **SZERZŐK:**

**HEGEDŰS SZILÁRD PHD** <sup>2</sup>kutató/researcher; <sup>1</sup>adjunktus /assistant professor

<sup>2</sup>Nemzeti Közszerológati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézet/ National University of Public Service Public Finance Research Institute, Budapest

<sup>1</sup> Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar/ Budapest Business School Faculty of Finance and Accounting, Budapest  
hegedus.szilard@uni-bge.hu

**MOLNÁR PETRONELLA** kutató/researcher

Nemzeti Közszerológati Egyetem Közpénzügyi Kutatóintézet/ National University of Public Service Public Finance Research Institute, Budapest  
molnarpetronella92@gmail.com

**HORVÁTHNÉ PETRÁS VIKTÓRIA**

**A NŐK MUNKAERŐ-PIACI HELYZETÉNEK  
ELEMZÉSE MAGYARORSZÁGON**

*ANALYSIS OF THE WOMEN'S LABOR MARKET SITUATION IN  
HUNGARY*

**ABSTRACT**

The need for equality of women could develop in the wake of the ideas of the 17th century, although it has already been raised. By the beginning of the 20th century, more and more feminist movements started to raise public awareness of the presence of women, but the number of female workers increased in the last third of the century, with more women entering the labor market (Kőműves, Lengyel, Benedek 2017). In the world of work, the specific needs of women appeared. Unfortunately, a part of society still believes that the primary task of women is to raise children and run the household. This is a challenge for all women, as it is difficult to reconcile work with work at home. The decline in women's willingness to have a child is also reflected in this.

The difference between women and men continues to be felt, which is still present in many areas.

**1. Bevezetés**

A nők egyenjogúságának igénye a XVII. század eszméi mellett tudott kibontakozni, noha már korábban is felmerült. A XX. század elejére egyre több feminista mozgalom indult meg, hogy felhívják a társadalom figyelmét a nők jelenlétére, mindamellett a század utolsó harmadában egyre nőtt a női munkavállalók száma, egyre több nő lépett be a munkaerőpiacra (Kőműves, Lengyel, Benedek 2017). A munka világában megjelentek a sajátos női igények. Sajnos a társadalom egy része még mindig úgy gondolja, hogy a nők elsődleges feladata a gyerekeknevelés és a háztartás vezetése. Ez minden nőnek kihívást jelent, hiszen nehezen összeegyeztethetőek az otthoni teendők a munkahelyi feladatokkal. A nők gyermekvállalási hajlandóságának csökkenése erre is visszavezethető.

A nők és a férfiak közötti különbség továbbra is érződik, amely számos területen még mai is tetten érhető.

## 2. Szakirodalom

Jelentős különbségeket tapasztalhatunk a foglalkoztatásban, és a karrierépítési lehetőségekben a nők és a férfiak között. Ezen különbségek egy része a társadalmi sztereotípiákon alapul, a másik része módszertani szempontokkal igazolható. Noha világszerte mindenütt kijelentik, hogy a szakmai ismeretek és az alkalmasság nagyon fontosak egy vezető megválasztásakor, mindazonáltal a nőknek több akadályt kell legyőzniük, mint férfi társaiknak (Kömüves, Berke, Póra 2016).

A nőkkel szemben alkalmazott hátrányos megkülönböztetések minden formájának kiküszöböléséről szóló ENSZ dokumentumot (CEDAW egyezmény) 1982-ben hirdették ki hazánkban, amely 11. cikkelye felsorolja a foglalkoztatás területén biztosítandó egyenlőségi jogokat. Ilyen jog például az „egyenlő munkáért egyenlő bér” elv, valamint, hogy a kiválasztáskor ugyanazokat a szempontokat kell figyelembe venni az egyes jelentkezőknél. A CEDAW Bizottság folyamatos felügyelet, ellenőrzés alatt tartja az egyezményben leírtak megvalósulását, legutóbb erre 2013-ban került sor Magyarországon, amikor is felhívták az ország figyelmét arra, hogy szüntesse meg a nemek közötti bérkülönbséget, a foglalkoztatási szegregációt, valamint növelje a női foglalkoztatást (Gömbös 2008).

A Bizottság felmérései megállapították 2015-ben, hogy bár történtek változások, de továbbra is széles különbségek vannak a nemek között aktivitási és foglalkoztatási ráta területén, különösen a teljes munkaidőben foglalkoztatottak körében (<https://ec.europa.eu>). A nemek közötti egyenlőségre vonatkozó stratégiai kötelezettségvállalás (2016-2019) több területen is kijelöl a foglalkoztatáspolitikához kapcsolódó stratégia célokat.

Ezek:

- a nők munkaerő-piaci részvételének növelése;
- a bérek, a jövedelem és a nyugdíjak nemek közti különbségének csökkentése;
- a nők arányának javítása a döntéshozatali pozíciókban (tőzsdei cégek, kutatóintézetek, politikai döntéshozatal).

Miközben az Európai Unióban nőtt az idősebb női korosztályok (45-64 évesek) foglalkoztatási rátája, a fiatal (25 év alatti) nők – a nappali felsőoktatásban való növekvő részvételük következtében – csökkent. Magyarországon 2015-ben közel 10%-kal volt alacsonyabb az 55 év feletti nők foglalkoztatottsága, mint az EU-ban. A vállalkozói kedv is és a női vállalkozók száma jelentősen alacsonyabb, mint a férfiaké. Uniós szinten a dolgozó nők alig 10%-a tekinthető önálló vállalkozónak, s ez is sok esetben valamilyen kényszer jellegű okból fakadó vállalkozást jelent (Trends in female employment, EPRS, 2016). Hazánkban általános a kétkeresős modell, amely egyfajta gazdasági kényszer következménye. Kutatások rámutatnak, hogy a munka- és a családi feladatok ellátásában a korábban nagyon



merev nemi szerepek fellazulása figyelhető meg, amit a férfi és női iskolai végzettség szintje befolyásol (Kaszás-Korén 2012). A női vezetők középvezetői szinten történő megrekedése (ún. üvegplafon jelenség) mind az EU-ban, mind Magyarországon jellemző. Az Economist 2016-ban készült üvegplafonindexének számítása szerint Magyarország a skandináv államok után van a rangsorban. A PwC OECD-tagállamokat vizsgáló friss tanulmánya megállapítja, hogy ha a női foglalkoztatottság elérné a svéd szintet, ez a GDP 9%-os növekedését eredményezné, és ha a nemek közti bérkülönbség megszűnne, a női keresetek 18 százalékkal nőnének Magyarországon (Gömbös 2008).

A női és férfi keresetek közti rés (genderpaygap) azt mutatja meg, hogy a teljes munkaidőben foglalkoztatott nők bruttó átlagkeresete hány százalékkal alacsonyabb, mint a férfiaké. Ez globálisan 30% körül mozog (WEF, 2016), az EU átlag 16,7 %, Magyarországon 15,1% (Eurostat 2014).

A magyarországi bérszakadék néhány magyarázó tényezője:

- női vezetők alacsony aránya;
- női fizetetlen munkavégzés a férfiakénál magasabb arányban (heti 26 óra szemben a heti kilenccel);
- karrier gyakoribb megszakítása a nőknél;
- oktatási és munkaerő-piaci szegregáció;
- fizetési diszkrimináció.

A Világgazdasági Fórum (WEF) 2016-os gendergap jelentésében Magyarország a béregyenlőség (azonos munkáért azonos bért) vonatkozásában 144 ország közül a 130. helyen állt. A jelentés szerint a nők jobb gazdasági helyzetét leginkább a kisgyermekesek ellátási feladatainak nemek közti megosztása tudja támogatni.

Magyarországon a legnagyobb különbség a 35-44 éves munkavállalók keresete között 26%, a 45-54 éves korosztály esetében 25% a differencia a két nem keresete között. A statisztikai adatokat figyelembe véve megállapítható, hogy a diploma vagy a magasabb fokú végzettség sem garancia az egyenlőségre. Főiskolai végzettséggel 25%, egyetemi diplomával 23%-kal keresnek kevesebbet a nők, mint a férfiak átlagosan. A legkisebb különbség (12%) az OKJ-s végzettségű nők fizetésében jelentkezik. Ugyanez megfigyelhető akkor is, ha a különböző pozíciószinteket vizsgáljuk. Annak ellenére, hogy a női vezetők általában magabiztosabbak és kommunikációjuk kifinomultabb, mint férfi társaik (Berke, Kömüves 2016), a felsővezető pozícióban dolgozó nők átlagosan negyedével keresnek kevesebbet, mint azonos pozícióban dolgozó férfiak, a szolgáltatás szférán belül ez a szám 16%, irodai munkásoknál 10%. A legkisebb eltérés (5%) a segédmunkásoknál figyelhető meg (Fazekas 2009).

Munkahelyi környezetben egymástól eltérő gondolkodásmóddal, készségekkel, képességekkel, viselkedési stílussal rendelkező munkatársak eredményes együttműködését kell megvalósítani, amely a nem megfelelő munkavállalói összetétele esetén interperszonális konfliktusok kialakulásához vezethet (Szabó -

Szentgróti 2019). A nők munkaerő-piaci helyzetét befolyásoló egyéb tényezők, Frey (1995), Belinszki (1997) szerint társadalmi okokra vezethetők vissza. A nők hamarabb elérik az elégedettségi szintjüket olyan feladatokban, amelyekben emberekkel kell kapcsolatban lenni. Hortsmann (1984) arra mutat rá, hogy a férfiaknál esélyesebbek a nők az önmegvalósításra. A nőknek alacsonyabb karrier céljaik vannak, valószínű a vezetőségért való verseny feladása annak érdekében, hogy olyat csináljanak, amit „igazán szeretnek” (Karlovitz 2016). Metz (2005) szerint a család és a gyerekek számának befolyásoló szerepe kiemelkedő, hiszen az otthoni kötelezettségekben is tapasztalhatók nemi egyenlőtlenségek. Összefüggésben az „időhiány hipotézissel”, az az idő, amit a családi kötelezettségekkel töltünk, az az idő, amit nem tudunk a munkahelyünkön tölteni (Karlovitz 2016).

Az Európai Unió tagállamai, így Magyarország is felismerte, hogy nem valószínű, hogy a gazdasági fejlődés a kiegyensúlyozott munkaerő-piaci háttér nélkül. Stabil munkaerő-piacról pedig akkor beszélhetünk, ha a nőknek és a férfiaknak egyenlő esélyeik vannak (Körműves, Szabó, Bence, 2018). Ahhoz, hogy ez a munkaerő-piaci egység megvalósuljon, a nőknek speciális programokra van szükségük, annak érdekében, hogy gyermekvállalás után vissza tudjanak illeszkedni a munka világába. Sok esetben azonban ez a re-integráció nem „zökkenőmentes” folyamat, melynek okai többek között, hogy nincs vagy korlátozott számú lehetőség van rész-és távmunka vállalásra, az információk hiánya pedig determináló tényezővé válnak a munkahely keresése szempontjából.

### **3. Anyag és módszer**

A kutatásomban megfogalmazott célkitűzések elérése érdekében, miszerint minél jobban megismerjük a nők helyzetét a munkaerőpiacon, primer és szekunder információs forrásokat használtam fel. Elsődleges információs forrásként kérdőíves megkérdezést hajtottam végre a versenyszférában dolgozó női munkavállalók körében. A kérdőív felépítése 4 fejezetre tagolódott. Az első szakaszban tájékoztató jellegű adatok felvételére került sor, a kérdőív második részében a nők munkavégzésével kapcsolatos kérdések feltérképezése következett, majd a kutatás harmadik szakaszában a karrier célok, karrier lehetőségek meghatározására irányultak kérdéseim. A kérdőív utolsó részében a diszkriminációs esetek meghatározását, illetve annak megtörténtét vizsgáltam. A kérdőívet online formában a Google-Drive program segítségével készítettem el és olyan női munkavállalók körében, akik a versenyszférában dolgoznak. A válaszadók döntő többsége 75%-a Kaposvár és annak vonzáskörzetéből származott. A megkérdezés előtt néhány fő bevonásával pilot kutatást hajtottam végre, annak érdekében, hogy a félreérthető kérdések kiszűrésre kerüljenek a kérdőívből. A kapott válaszokat a Microsoft Office program segítségével dolgoztam fel. Az adatfelvételre 2017 november-2018. február között került sor.

A kitöltők száma 177 fő volt. A kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, de következtetések megfogalmazására lehetőséget biztosított.

A szekunder információk felhasználása a rendelkezésre álló szakirodalmakat, folyóiratokat, internetes portálok anyagait tartalmazza.

### 3.1. Eredmények

Az összeállított kérdőívet 177-en töltötték ki, amelynek több, mint a fele (58,8%) a 18-29 év közötti korosztályból került ki, a 30-39 év közöttiek 14,7 %-a, a 40-60 év közöttiek 24,3%-a, végül a 60 év fölöttiek 2,3%-a. Az adatok arra engednek következtetni, hogy legnagyobb mértékben a fiatalabb nők érdeklődését sikerült felkelteni a kutatásnak. A válaszadók döntő többségének felsőfokú végzettsége van, vagy egyetemi diplomával rendelkezik, kisebb hányaduk rendelkezik csak érettségivel, avagy dolgozik szakmunkás munkakörben.

Válaszadóink családi állapotát tekintve a legtöbb egyedülálló a 18-29 év közötti korosztályból került ki, míg ugyanez a tendencia vonatkozik az életjárási kapcsolatban élőkre is. A 40-60 éves korosztályban a legnagyobb azoknak az aránya, akik már megállapodtak, tehát házastársi kapcsolatban élnek.

A kérdőív 3. részében a nők munkavállalásához kapcsolódó kérdések kerültek előtérbe. A válaszadóknak a kérdéseket egytől ötig terjedő skálán kellett, hogy értékeljék.

Először arra irányultak kérdéseim, hogy milyen mértékben ütköztek nehézségekbe a megpályázott munkakör elérése közben?

A válaszolók 28%-a egyáltalán nem tapasztalt nehézségeket a megpályázott állás elérése közben, kisebbségben voltak azok a kitöltők (6%), akik valamilyen nehézségbe ütköztek. Ha a szélsőértékekhez közelítő értékeket is figyelembe vesszük, akkor az 56%-os többség áll szemben a 19%-os kisebbséggel, akik nagymértékű akadályba ütköztek a meghirdetett munka megszerzése közben, amelyet a gyermekek meglétére, illetve az életkorra vezettek vissza.

Ugyanezt a kérdést az iskolai végzettség tükrében vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a legnagyobb mértékben a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezőket (érettségi, diploma) érinti a probléma. Érdekes lehet a különböző végzettségeket külön-külön megvizsgálni, hogy tisztább képet kapjunk a felmerült helyzetről. Az érettségivel rendelkezők 22,2%-a válaszolta azt, hogy nehézségekbe ütközött, míg a diplomával rendelkezők 21,8%-a érezte ugyanezt.

A jelenlegi munkahellyel való megelégedettségben is eltéréseket tapasztaltam. A magasabb végzettséggel rendelkezők, magasabb elégedettségi szintet értek el az alacsonyabb kvalifikációval rendelkezőkkel szemben. A diplomások 20,51%-a munkahelyével teljes mértékben meg van elégedve, illetve majdnem 30%-a választotta a skálán a „4”- t, amely szintén magas elégedettséget jelent. Akik a felsőoktatásban tanulnak és mellette dolgoznak, az ő elégedettségi szintjük is kiemelkedő, hiszen 35,48%-a maximálisan elégedett, illetve a negatív

szélsőértéket senki sem választotta ki. Az érettségivel rendelkezők közül, többségben voltak azok, aki egyik irányba sem tudtak elmozdulni, így 43,64%-uk a köztes válaszlehetőséget választotta.

A jelenlegi beosztással való elégedettség vizsgálat eredménye szerint a felsőoktatásban tanuló válaszadók 18,75%-a, míg a diplomások 25,64%-a nincs megelégedve a munkahelyi beosztásával. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy minél magasabb végzettséggel rendelkezik egy nő, annál több esélye van olyan munkahelyre való bekerülésre, ahol igényeinek megfelelő munkakörnyezetben lehet, de még ez sem jelenti azt, hogy a képességeihez méltó pozícióba dolgozhat. Az érettségivel rendelkező kitöltők között már nem volt ekkora az összhang, legnagyobb százalékban (43,64%) azok voltak, akik egyik oldalra sem tudták lerakni a voksukat, tehát a köztes válaszlehetőséget választották. 41,82%-a gondolta úgy hogy teljes mértékben elégedett a munkahelyével és 14,55%-a úgy, hogy egyáltalán nem. A szakmunkás végzettséggel rendelkezők között hasonló arány figyelhető meg.

A vállalatok döntéshozatalában a nők szerepe korcsoport függvényében jelentős különbségeket mutat. A 18-29 év közötti korosztály 54,37%-a válaszolta azt, hogy „egyáltalán nincs”, vagy az ehhez közelálló „2” (inkább nincs) fontos szerepe a döntéshozatalban, míg 14,56%-a úgy érzi, rendkívül fontos szerepe van. A 30-39 év közötti, valamint a 40-60 év közötti korosztály hasonló tendenciát mutat. A harmincas korosztály 56%-a, a 40-60 év közötti korosztály 58,14%-a nem érzi fontosnak a szerepét a cég kardinális kérdéseinek meghozatalában. E két korosztályba tartozó kitöltők 20-20%-a dolgozik olyan munkahelyen, ahol fontos a véleménye a vállalat további működését foglalkoztató kérdésekben. A kitöltők között szerencsére a 60 év fölötti korosztály néhány szereplője is képviseltette magát, ezáltal egy másik generáció véleményét is megismerhettem. Ez az a csoport, amely ellentétes az eddigi tendenciákkal, hiszen az ide tartozó kitöltők 75%-nak nagyon fontos szerepe van a vállalat döntéshozatali életében.

Ugyanezt a kérdést megvizsgáltam a legmagasabb iskolai végzettség függvényében is. Az adatok tükrében kijelenthető, hogy minél alacsonyabb kvalifikációval rendelkezik valaki, annál kevésbé érzi úgy, hogy fontos lenne a véleménye a cég döntéseiben. Hiába növekszik a végzettség értékével egyenesen arányosan a vélemény fontosságának a mértéke, még így is 53,8%-a gondolja úgy a diplomások közül, hogy nincs beleszólása a vállalat döntéshozatalába, és csak 20,5%-a dolgozik a kitöltők közül olyan munkahelyen, ahol fontosnak tartják a véleményét, az ötleteit a céget érintő fontosabb döntések meghozatalában. Ha a kitöltők összességét vizsgáljuk, kortól, végzettségtől függetlenül, akkor elmondható, hogy a válaszadók 54%-a dolgozik olyan munkahelyen, ahol nincs beleszólása a vállalat életét érintő kérdésekbe, míg a kitöltők 18%-nak nagyon fontos szerepe van.

A következő lépésben azt feltételezve, hogy a munkavállaló talált magának olyan munkát, amelyet szívesen végez, kísérletet tettem annak megállapítására,

hogyan mennyire érzi magát megbecsültnek munkáltatójánál. Erre vonatkozó eredményeket a következőkben foglaltam össze. A 18-29 korcsoport értékelésénél, ha a köztes értéket nem vesszük figyelembe, akkor valamivel nagyobb arányt mutat azok, akik elégedetlenek a munkahelyi megbecsültségükkel kapcsolatban, mint akik elégedettek. Idővel azonban a szerepek átértékelődnek, bizonyítja ezt, hogy a 30-39 évesek 58 százaléka, a 40 és 60 év közöttiek 55,5 százaléka már megbecsültnek érzi magát a munkahelyén.

Mindezek függvényében az előre léptetés esélyeit vizsgálva arra az eredményre jutottam, hogy a 18-29 és a 30-39 éves korosztály képviselői közel azonos arányban, 27,18%-a, valamint 24%-a gondolja úgy, hogy 1 éven belül magasabb beosztásba kerül a munkahelyén. A 40-60 év közöttiek 11,63%-a szintén előléptetésben bízik a következő évben. A kitöltők többsége egyáltalán nem tartja reálisnak az egy éven belüli előléptetést. Legnagyobb százalékban (69,77%) a negyvenes-ötvenes korosztály, szorosan mögötte a harmincas korosztály (68%), majd a huszonévesek 59,22%-a tartja valószínűtlennek a ranglétrán való feljebb kerülését 1 éven belül. Ugyanezen kérdés a gyermekek megléte tükrében a következőképpen befolyásolta a válaszokat. Az édesanyák magasabb százaléka (70,31%) gondolja úgy, hogy nem fogják előléptetni, míg a gyermektelen nők (59,1%-a) gondolkozik hasonló módon.

A következő kérdés arra irányult, hogy egy nőnek mennyire nehéz felsővezetővé válnia? Anélkül, hogy konkrét százalékos vizsgálatokat végeznék, egyértelműen látszik, hogy a válaszadók függetlenül attól, hogy melyik korcsoportba tartoznak- csak egy elenyésző százaléka gondolja úgy, hogy könnyű dolga van egy nőnek, ha felsővezetővé akar válni. A negyvenes-ötvenes korosztály képviselőinek 65,12%-a, a huszonévesek korosztály válaszadóinak 57,69%-a, a harmincas korosztály kitöltőinek 44%-a gondolja úgy, hogy nehéz vezetővé válni.

A női vezetők sikerességét befolyásoló tényezők között első helyen jelenik meg a jó kommunikációs készség. Mondhatjuk, hogy a legtöbb vezetői feladathoz a jó kommunikáció a megfelelő eszköz, úgy, mint: az informáláshoz, a szervezéshez és a motiváláshoz. Elsősorban az asszertív kommunikáció említhető meg, amely megítélésünk szerint a női vezetők erősségei a férfi vezetőkkel szemben (Szabó, Kalmár 2009).

A következő kérdéskörben arra voltam kíváncsi, hogy a nőknek korcsoportjuk alapján milyen mértékben fontos, hogy karriert építsenek? Ahogy sorban követik egymást a korosztályok, úgy csökken fordított arányosan a karrierépítési kedv. A leginkább karrierorientált a 18-29 év közötti korosztály, nekik a 72,12%-uk tartja nagyon fontosnak, hogy karriert építsen. A 30-39 év közötti válaszadók 44%-a, a 40-60 év közötti kitöltők 27%-a tartja fontosnak, hogy megvalósítsa a karriercéljait. A válaszok alátámasztották azt a feltevésemet, miszerint ahogy idősödik egy nő, úgy válik egyre kevésbé fontosnak a karrier megvalósítása.

A következőkben arra kerestük a választ, hogy mennyire van jelen a munkaerőpiacon a hátrányos megkülönböztetés.

Bármelyik legmagasabb iskolai végzettséget vizsgáljuk, mindenhol elmondható, hogy a kitöltők szerint jelen vannak a diszkrimináció elemei a munkaerő-piacon, elenyésző azoknak a száma, akik egyáltalán nem találkoztak még ezzel a problémával. Ők a szakmunkások és az érettségivel rendelkezők közül kerültek ki, ami azzal is magyarázható, hogy még nem feltétlen dolgoznak normál munkarendben, iskola mellett kiegészítő keresetként alkalmi- vagy részmunkaidő munkákat vállalnak. Érdekes volt számomra, hogy a diplomával rendelkezők között sok olyan válaszadó volt, aki a hátrányos megkülönböztetést kiemelte. Ők elsősorban arra panaszkodtak, hogy ugyanazért a munkáért kevesebb bérezést kapnak, mint az azonos végzettségű és azonos feladatot ellátó férfi kollégájuk. Sajnos a bérkülönbség napjainkban erőteljesen jelen van a munkaerőpiacon. Ezen kérdés elemzése a családi állapot tükrében arra a következtetésre jutottam, hogy, hogy nem a családi állapot az, ami miatt elsősorban a nőket hátrányos megkülönböztetés éri, hiszen mind az egyedülállók, mind a házasok, az élettársi kapcsolatban élők arról számoltak be, hogy a diszkrimináció jelen van a munkaerő-piacon. Az elvált nők egy jelentős része (37,5 %-a) nem érintett a hátrányos megkülönböztetés problémájával. A válaszadók egyértelműen a kort és a családi kötöttségeket jelölték meg a megkülönböztetés alapjaként.

A válaszadók 67%-a nem tett semmit, mikor megkülönböztetés érte, 12%-a nem látta értelmét. Csúpn 2%-uk mert munkahelyet váltani, 14% bebizonyította, hogy az előítéletekkel ellentétben ugyanúgy megállja a helyét, mint egy férfi. A válaszok bebizonyították azt a feltevésünket, miszerint a diszkriminációban részesülő nők csak elenyésző százaléka tesz lépéseket a problémák megoldására.

#### **4. Összefoglalás**

Kérdőíves kutatásomban több szempont szerint vizsgáltam meg a nők munkaerő – piaci helyzetét. Vizsgálat tárgyát képezte a munkavégzésével kapcsolatos attitűdök feltérképezése, a karrier célok, karrier lehetőségek meghatározása, a leggyakrabban előforduló diszkriminációs esetek meghatározása. Kutatásomat a Google-Drive program segítségével készítettem, olyan női munkavállalók körében, akik a versenyszférában dolgoznak. A válaszadók döntő többsége (75%-a) Kaposvár és annak vonzáskörzetéből származott. Az adatfelvételre 2017 november-2018. február között került sor. A kitöltők száma 177 fő volt.

Kutatási eredményeim rávilágítottak arra, hogy a diszkrimináció a munkaerő-piacon ugyan még jelen van, de az elmúlt 10 évben jelentősen csökkent azok száma akik megélték ennek valamilyen káros következményét.

## **5. Következtetések, javaslatok**

### **5.1. Munkám során az alábbi következtetéseket fogalmaztam meg**

- a magasabb végzettséggel rendelkező válaszadók kevésbé érezték magukat megbecsültnek az alacsonyabb végzettségűekkel ellentétben. Ennek magyarázatát abban látom, hogy ennek a rétegnek magasabb elvárásai vannak, stabilitást, elfogadást igényelnek, szemben az alacsonyabb végzettséggel rendelkezőkkel.
- A nők túlnyomó része kortól, végzettségtől, gyermek számtól függetlenül szinte megugorhatatlan akadállyal tartják a felsővezetővé válást. A pályájuk kezdetén fennálló akadályok az idő múltával csak nőnek, a nők egyre jobban lemaradnak a velük azonos képzettségű férfiakkal szemben, amit igazol az, hogy nagyon kevés nő jut felső vezető pozícióba.
- A karrier építésére irányuló célok, és az életkor egymással fordítottan arányos. Az életkor előre-haladtával a karrierépítési szándékok csökkennek.
- A diszkrimináció elemei jelen vannak a munkaerő piacon, mely elsősorban a nemek közti bérszakadéokban nyilvánul meg, alapját a kor és a családi állapot határozza meg. Sajnálatos módon azok, akiket hátrányos megkülönböztetés ért a munkahelyén, csak igen alacsony arányban tettek lépéseket a kialakult helyzet megoldására.
- A kérdőíves kutatás során a vizsgálati eredmények megerősítették azokat a statisztikai adatokat, amelyek szerint a nők nagy része már nem elégszik meg egy alapfokú végzettséggel, többségüknek felsőfokú végzettsége van.
- Megállapítást nyert, hogy a nők előléptetését, a cégvezetésben betöltött szerepét nagymértékben befolyásolja a családi állapota. A gyermekek számának növekedésével a nők előléptetési esélyei romlanak.

### **5.2. Munkám során az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg**

- Folytatni kell a bölcsődei férőhelyek számának a növelését.
- Támogatni kell a részmunkaidős foglalkoztatás elterjesztését.
- Fontos a nők látókörének szélesítése, az önbecsülésük növelése, hogy elhiggyék magukról, hogy képesek magasabb pozícióban is helytállni.
- Képzések, átképzések szükségesek a gyesről visszatérő nők ismereteinek felfrissítése érdekében.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Belinszki Eszter (1997): A munka nemesít? Elméleti magyarázatok a nők munkaerő-piaci helyzetéről (pp: 133-155)
- Dr. habil. Berke Szilárd PhD, Dr. Kőműves Zsolt PhD, (2016) In: Andrea, Csata; Bíborka, Eszter Bíró; Gergely, Fejér-Király; Ottilia, György; János, Kassay; Benedek, Nagy; Levente-József, Tánzos (szerk.) Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe 13th Annual International Conference on Economics and Business Kolozsvár, Románia : Editura Risoprint, ( pp. 1-16., 16 p.)
- Fazekas Károly, Lovász Anna, Telegdy Álmos (2009): Munkaerőpiaci tükör 2009.(pp: 159-169)
- Frey Mária (2005): A munkaerőpiac jogszabályi és intézményi környezetének változásai, Munkaerőpiaci tükör 2005.
- Gömbös Ervin (2008): Globális kihívások, milleniumi fejlesztési célok és Magyarország. (pp:115-148)
- Karlovitz János Tibor (2016): Társadalom, kulturális háttér, gazdaság.(pp: 73-77)
- Kaszás-Korén Andrea (2012): A nők munkaerő-piaci versenyképessége. Doktori értekezés, Nyugat-Magyarországi Egyetem. Sopron
- Zsolt Kőműves; Lilla Lengyel; Dániel Benedek (2017):Examination of equal opportunities for women in the Labour market In: Szendrő, Katalin; Horváthné, Kovács Bernadett; Barna, Róbert (szerk.) Proceedings of the 6th International Conference of Economic Sciences Kaposvár, Magyarország Kaposvár University,(pp. 595-604., 10 p.)
- Zsolt Kőműves, Szilárd Berke, Gabriella Póra (2016): Survey on female managers In: Csata, Andrea (szerk.) Challenges in the Carpathian Basin : Integration and modernization opportunities on the edge of Europe (13th Annual International Conference on Economics and Business) Cluj-Napoca, Románia: Editura Risoprint, (pp. 252-266., 15 p.)
- Kőműves, Zsolt ; Szabó-Szentgróti, Gábor ; Bence-Kiss, Krisztina (2018): Leadership anomalies caused by scarce workforce, In: Pop, Gheorghe; Csata, Andrea; Fejér-Király, Gergely; Kassay, János; Nagy, Benedek; Zsarnóczky, Martin; Pál, László (szerk.) 14th Annual International Conference on Economics and Business: challenges in the carpathian basin : Innovation and technology in the knowledge based economy Csíkszereda, Románia : Sapientia Hungarian University of Transylvania, (2018) pp. 358-368. , 11 p.
- Szabó Gábor – Kalmár Sándor (2009): How are graduate career starters seeking a job? Regional and Business Studies 1(pp: 31–38)
- Szabó-Szentgróti Gábor, Gelencsér Martin, Szabó-Szentgróti Eszter, Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. VEZETÉSTUDOMÁNY 50 (pp: 77-88., 12 p.)
- Szabó-Szentgróti, Gábor; Gelencsér Martin; Szabó-Szentgróti, Eszter (2019): Kompetenciaelemzés a humán erőforrás gazdálkodásban – eszközök és gyakorlatok [COMPETENCE ANALYSIS IN HUMAN ESOURCE MANAGEMENT – TOOLS AND PRACTISES] In: Kőszegi Irén Rita (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció. Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem, (pp. 167-173., 7 p)
- HorstmannV. :(1984): Carreer metamorphosis, Working Women.(pp: 114-118)



[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/hu)

[explained/index.php?title=Employment\\_statistics/hu](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/hu), letöltve: 2019.04.12

[http://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet\\_2017\\_10\\_nok\\_a\\_munkaeropacon.pdf/91c7128a-ad5e-45e4-b50a-59e7de659c3d](http://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet_2017_10_nok_a_munkaeropacon.pdf/91c7128a-ad5e-45e4-b50a-59e7de659c3d) letöltve: 2019.04.04

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/hu)

[explained/index.php?title=Employment\\_statistics/hu](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/hu), letöltve: 2019.04.04

## **SZERZŐ:**

**HORVÁTHNÉ PETRÁS VIKTÓRIA** PhD hallgató/ PhD student

Kaposvári Egyetem, Gazdálkodás és Szervezés Tudományok Doktori Iskola

Kaposvár University, Doctoral School of Management and Organizational Science,

Kaposvár

[horvathne.petrasviktor@gmail.com](mailto:horvathne.petrasviktor@gmail.com)

**JUHÁSZ TÍMEA, KÁLMÁN BOTOND,  
TÓTH ARNOLD**

**A DIÁKKORI, EGYÉNI TANULMÁNYI VERSENY-  
MOTIVÁCIÓK HATÁSA A KÉSŐBBI SZERVEZETI  
VERSENY-MOTIVÁCIÓRA**

*EFFECT OF (EARLY) MOTIVATIONS OF STUDENTS FOR  
INDIVIDUAL ACADEMIC COMPETITIONS ON (LATER)  
MOTIVATIONS (OF WORKERS) IN A CORPORATE LEVEL*

**ABSTRACT**

Currently, competition surrounds us everywhere, whether we talk about our professional career or about our private life. We already learn it as a small child that we need to compete quite often in order to stand out from the crowd, to become successful or to become popular in a given community. The ancient Greeks already respected those who triumphed over others in a competition, due to either their physical or mental excess skills. This tendency has remained stable so far. We already socialize in accordance with constant presence of competitions as pupils. This effect follows us while growing up and becomes an organic part of our everyday life, even in the workplace. Of course it is a question who is affected by competitive spirit and how much. The authors conducted an overall empirical research last year in order to get to know how contests demanding either physical strength, skillfulness or intellectual capabilities affect the individual. Researchers discuss in this current paper how intellectual challenges of students influence future employees later in life, namely if motivations for childhood rivalries have any motivational effect on competitions in the workplace.

**1. Bevezetés**

Genetikailag kódolva van bennünk a versengés. A kisgyermek a szülei szeretetért versengenek, majd a közösségbe kerülve kortársaikkal az elismerésért. Különösen kiéleződik a verseny az iskolai évek alatt, ahol a hierarchiába is be kell illeszkedni és a tanár - család - diáktársak hármassága területén is helyt kell állni (Tupi, 2013). Az, hogy a versengés része-e a személyiségnek, vitatott. A biológiai-etológiai irányzat szerint genetikailag kódolt, a filozófiai irányzat szerint tanult jelenségről van szó. Jelen cikk ezzel a kérdéssel nem foglalkozik, a szerzők értelmezésében a versenyzést a személyiségen kívül meghatározza a társadalmi, gazdasági, politikai környezet és a kultúra. Az iskolától a munkahelyig, a sporton át a közösségi oldalakig életünket átszövi a verseny. Ez a hatás olyan mértékű,

hogy még a nem versengők viselkedését és lelkiállapotát is befolyásolja (Raghabendra et al., 2018).

Jelen tanulmány két oldalról vizsgálja a kérdéskört: egyrészt az iskolarendszerhez kapcsolódó, másrészt a munkahelyi versenyszituációkat vizsgáljuk, továbbá ezek kapcsolatát. Versenyszituációként a jelen tanulmány szóhasználatában kétféle helyzet fordul elő. Az iskolában a hivatalosan szervezett megmérettetéseket, például tanulmányi versenyeket jelenti a kifejezés. A tanulmányi versenyekre irányuló kérdések az országos vagy regionális szinten szervezett megmérettetésekre vonatkoznak és ténylegesen átélt emlékeken alapulnak a rájuk adott válaszok. A verseny, versenyszituáció a felnőttkorban a munkahelyi, interkollegiális versenyeket jelenti, amelyeket jellemezhet az a cél is, hogy a munkatársak egymás teljesítményét felülmúlják, de ide soroljuk a kíméletlen és szabályok nélküli rivalizálást, melynek célja a másik fölé kerekedés, bármi áron. Fontos további tisztázandó vonatkozása a kutatásnak az a tény, hogy a szerzők egy pszeudo-longitudinális vizsgálatot végeztek, ami azt jelenti, hogy a jelenben megkérdezett válaszadóknak kellett felidézni gyermekkori élményeiket, érzéseiket, benyomásaikat.

1949-ben Morton Deutsch két tanulmányt publikált (Deutsch, 1949a) (Deutsch, 1949b) a versengés témájáról, megadva e kutatási terület kezdő irányait. Célja egy olyan paradigma megalkotása volt, amelynek segítségével a konfliktusok a gyakorlatban is megoldhatók kooperatív módon. A szociálpszichológia irányából vizsgálja a kérdést Aronson (1984), aki felhívja a figyelmet arra, hogy a hagyományos iskolarendszerben kialakuló versenyszituáció fokozza a feszültséget és az ellenségeskedést. Ez pedig a versenyhelyzet megszűnte után is fennmarad mindaddig, amíg a szembenálló felek nem kényszerülnek kooperációra egy közösen teljesítendő feladat megoldásához. Ezen alapul az általa kidolgozott mozaik-módszer.

A mai versenyorientált munkaerő-piaci modellben evidensnek tűnik, hogy a szülők a lehetőségeikhez képest a legjobb iskolát választják gyermeküknek. Fontos kérdés azonban, mit definiálunk "jó iskola" fogalomként. A legtöbb szülő ugyanis azt az iskolát választja, amelynek abszolút eredményei a legjobbak. Macleod és Urquiola szerint viszont az a legjobb iskola, ami a legtöbb hozzáadott értéket adja diákjainak (MacLeod & Urquiola, 2018). Ez teljesen érthető is, hiszen, míg a lexikai tudás egyre gyorsuló mértékben bővül és avul el, addig a megszerzett képességek egy életen át kamatoztathatók.

F. Lassú (2004) pedagógiai nézőpontból elemzi az oktatási szférában zajló versengést, valamint a versenyszituációk hatását a személyiségre és a társas kapcsolatokra. Ugyancsak pedagógiai nézőpontból, de a felsőoktatásban zajló versenyhelyzeteket vizsgálja Szügyi (2016), aki kiemeli, hogy ezek a versenyek fokozzák a motivációt és a kreativitást. Fülöp (2008) az iskolai versenyekkel kapcsolatban megállapítja, hogy az iskolai verseny olyan tulajdonságokra és készségekre tanítja meg diákokat, mint a moralitás, a célért való munka, győzni és

veszteni tudás. Hennerdal és társai 1991-2012 között longitudinális vizsgálatban kutatták svéd diákokon a versengés hatását az iskolai teljesítményre (Hennerdal et al, 2018) és megállapították, hogy a versenyhelyzet fokozza az iskolai teljesítményt.

Számos vizsgálatot végeztek a munkahelyi versennyel és hatásaival kapcsolatban is. (Swab & Johnson 2018), (Flory et al., 2016). A szervezeti versengéssel kapcsolatban a Quinn és Rohrbaugh (1983) által kidolgozott versengő értékek elmélete szervezettípusokat ír le, amelyeknek a célja lehet a teljesítmény, vagy a cél elérése. Ám ugyanúgy, ahogy az iskolai versenyzés pozitív hatása a kooperációval teremthető meg, a szervezet működéséhez is létfontosságú, hogy a verseny és a cél elérését szolgáló együttműködés egyaránt jelen legyen (Fülöp, 2018). Ezt a Janus-arcú jelenséget hívja Brandenburger és Nalebuff (1998) co-opetitionnek. A szervezeti oldal vizsgálatát azért is tartották fontosnak a jelen tanulmány szerzői, mert céljaik között szerepel, hogy gyakorlatban hasznosítható eredményeket kapjanak, amelyek segítik a menedzsment és a személyügy-munkaügy tevékenységét.

A verseny-motivációk lehetnek külső ösztönzők (anyagi juttatások, előléptetés), és belső ösztönzők (identitás, értékek, bizalom). Míg az előbbiek a szabályok keretei között zajló, úgynevezett strukturált versenyt indukálják, addig az utóbbi hajtóerők inkább a spontán versengésre hajlamosítanak – ez utóbbiban nincsenek szabályok. A verseny intenzitását is befolyásolja a motiváció, de nem annak típusa, hanem sokkal inkább az erőssége. Ez a túlzottá váló késztetés vezethet oda, hogy a felek kilépve a szabályos keretek közül képesek akár tisztességtelen eszközöket is alkalmazni, destruktívvá, károssá téve ez által a versenyt (Fülöp, 2018).

Tény, hogy napjainkban a tanulmányi és iskolai versenyek a munkahelyi versenyek előszobájaként is tekinthetők. Mégis alig sikerül a szakirodalomban olyan vizsgálatot találni, amely az iskolai versenyek későbbi munkahelyi hatásával foglalkozna (Fülöp et al, 1994). Ezt a rést szeretnék kitölteni a szerzők a témát vizsgálva a magyar munkavállalók körében.

## **2. A kvantitatív kutatás módszertana**

A diákkori verseny-motiváció és a későbbi szervezeti verseny-motiváció kapcsolatát a szerzők egy empirikus, kérdőíves kutatással elemezték. A vizsgálatok egy nagyobb volumenű munka részeként 2018-ban zajlottak le. A komplex kutatásban a szerzők összesen kilenc motivációs területet vizsgáltak, amelyek életkor alapján diákkori és felnőttkori csoportra bontottak; a diákkort a szerzők tovább finomították egy 6-14 és egy 14-18 éves korosztályt kialakítva. A diákkori motivációk közül a tanulmányi és a sportversenyeken való részvételt ösztönző késztetéseket vizsgálták külön kezelve az egyénileg versenyzőket a csapatban szereplőktől. Az így létrejött nyolc kategóriát egészítette ki kilencedikként a felnőttkori munkahelyi versenymotivációk csoportja.

1. ábra: A motivációk kilenc csoportja  
*Figure 1: Groups of motivations*

|            |            |                                    |        |   |
|------------|------------|------------------------------------|--------|---|
| Diákkor    | 6-14 éves  | tanulmányi verseny                 | egyéni | 1 |
|            |            |                                    | csapat | 2 |
|            |            | sportverseny                       | egyéni | 3 |
|            |            |                                    | csapat | 4 |
|            | 14-18 éves | tanulmányi verseny                 | egyéni | 5 |
|            |            |                                    | csapat | 6 |
|            |            | sportverseny                       | egyéni | 7 |
|            |            |                                    | csapat | 8 |
| Felnőttkor | 18+ éves   | munkahelyi, egymás közötti verseny |        | 9 |

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadóknak interneten keresztül kellett kitölteniük egy, az e témában összeállított kérdőívet. A mintavétel hólabda módszerrel történt, emiatt sem tekinthető a vizsgálat reprezentatívnak. A kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt, nominális és metrikus skálákra épült. Felépítését tekintve három fő kérdéscsoportot különítettek el a kutatók. Az elsőben a minta specifikálását célzó kérdések voltak. A második csoport a diákkori versenyhelyzetekre fókuszált, míg a harmadik a munkahelyi versenyszituációkat elemezte. A komplex vizsgálatban részt vevő válaszadók közül a jelen elemzésbe azokat a kérdőíveket vontuk be, amelyekben a kitöltők azt jelezték, hogy általános- illetve középiskolás korukban részt vettek tanulmányi versenyeken. Így 308 kérdőív adatait elemeztük. Az teljes kutatásban számos hipotézis érvényességét vizsgálták a szerzők. A mostani tanulmány az alábbi feltételezésekkel foglalkozik:

#### *Hipotézisek*

1. *Az iskolai évek verseny-motivációi felnőttkorra is megmaradnak és kifejtik hatásukat a későbbi munkahelyi versenyszituációkra.*
2. *A külső-belső motivációs tényezők aránya befolyásolja azt, hogy károsnak tartja-e az egyén a szervezeten belüli versenyt vagy sem.*

Az elemzésben egy- és többváltozós statisztikai módszereket alkalmaztak a szerzők, így gyakorisági, és átlagelemzéseket, faktor- és klaszteranalízist, korrelációt.

A kutatási eredmények bemutatása előtt a leíró statisztika röviden ismerteti a minta jellemzőit.

A résztvevők: 41,9%-a férfi, míg 58,1%-a nő volt. A kitöltők átlagos életkora: 25,25 év. Lakóhelyüket tekintve a megkérdezettek 54,5 %-a Közép-Magyarországon élt, 20,5 %-a (63 fő) Észak-Magyarországon. A legtöbben középfokú végzettséggel (érettségivel) rendelkeztek (a megkérdezettek 65,9 %-a), míg a diplomások aránya 14,3 % volt. Ki kell azonban hangsúlyozni, hogy a megkérdezetteknek a legmagasabb iskolai végzettségüket kellett bejelölni, és sokan még felsőfokú tanulmányaikat végezték, csak nem fejezték be. Leggyakrabban a válaszadók nagyvállalatoknál dolgoztak, számuk 112 fő volt. Jellemzően a kereskedelem, a pénzügyi tevékenységgel foglalkozó cégeknél, a szálláshely-szolgáltatás területen voltak alkalmazásban a kutatásban résztvevők. A foglalkoztatókat tekintve a magyar tulajdonú szervezeteknél dolgozott a megkérdezettek több mint 50%-a. A válaszadók alapvetően beosztottak voltak (80%), míg 52 fő vezetői pozícióban volt állományban. Az 1. táblázat (lásd: MEKLLÉKLET) a minta specifikációjának összegzését mutatja.

A kérdőív első részében az iskolai versenyekre, az azokat kiváltó, befolyásoló tényezőkre, valamint a válaszadókra gyakorolt hatásukra kérdeztek rá a szerzők. A résztvevőknek egy ötfokozatú skálán kellett azt megadniuk, hogy miképpen emlékeznek vissza a diákkori (általános és középiskola) tanulmányi versenyekre és a jelentkezési indokokra. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös érték a teljesen jellemzőt jelentette. Ezeket az indokokat foglalja össze a MELLÉKLET-ben megtalálható 2. táblázat (N, átlag, szórás).

A táblázat adatai azt mutatják, hogy az egyéni, belső indokok állnak az első helyen, azaz az önbecsülés, az önmegvalósítás, a mások általi elismerés vágya mindenképpen igen erős motiváló eszközök a diákkorban. A kézzel fogható, nem emocionális jutalom, kevésbé játszik szerepet. Igen erős érzés a tanulóknál a legjobbnak lenni, a győzni akarás, ami a mások által méltatást váltja ki. Ez azonban nem feltétlenül indukálja azt is, hogy a környezetünk elfogadjon, vagy akár népszerűnek tartson. Hangsúlyozni kell azonban, hogy ezek a vizsgálatok a tanulmányi versenyekre fókuszáltak, és nem a sportversenyekre, ahol is köztudottan a bajnokok nagy népszerűségnek örvendenek.

A számos indokot a szerzők a további vizsgálatok érdekében faktorokba tömörítették. A faktorképzésre alkalmasak voltak a változók két változó kivételével (Szerettem volna örömet szerezni a szüleimnek., Népszerűséget adott a verseny az iskolában.) A KMO érték: ,842 Barlett-teszt: körülb. Khi-négyzet: 1063,664 df: 36 szign.: ,000. Varimax-módszerrel 2 faktor került kialakításra, amelyeknél a magyarázott hányad 59,774% volt.

A faktorok a következő elnevezéseket kapták:

1. faktor: Belső indíttatású, az önbeszülést erősítő indok.
2. faktor: Külső nyomás, jutalmazást célzó indok.

Megvizsgálták a szerzők, hogy a faktorok alapján a K-közép eljárással milyen homogén csoportok kerülhetnek kialakításra. 3 klaszter képzése történt meg, amelyek klaszterközéppontjaik alapján a következők voltak:

1. klaszter: Azok kerültek ide, akiknél alapvetően a külső kényszer volt a verseny részvétel indoka illetve, hogy valami jutalmat kapnak érte. Ide 100 válaszadót lehetett sorolni.
2. klaszter: Az ebben lévők nem igazán motiválta a két indok, hogy versenyezzenek. Itt voltak a megkérdezettek közül 69-en.
3. klaszter: Ebben a csoportban kimondottan a belső motivációs tényezők ösztönözték a válaszadókat a versenyre. 139-en vélekedtek így.

Jól látható, hogy a többséget a belső inspirációk hajtottak arra, hogy részt is vegyenek egy tanulmányi versenyen.

A következő lépésben a szerzők megvizsgálták azt, hogy az egyes klaszterekben elhelyezkedők, miképpen ítélik meg azt, hogy most a munkájuk során élvezik-e a versenyhelyzeteket. Egy ötös skálán kellett erről nyilatkozniuk a válaszadóknak, hogy mennyire szeretnek versenyezni a munkahelyükön. Az egyes az egyáltalán nemet jelentette, míg az ötös a teljesen igent. Az ANOVA vizsgálat a három klaszter esetében szignifikáns különbséget mutatott:  $F: 9,777$  df: 2 szign.: ,000  $p < ,05$ , igaz az elemzés a szórás-homogenitás és normalitási feltételek nem érvényesülése miatt, nem tekinthető megbízhatónak. Az átlagok alapján megállapítható volt, hogy a diákeveik alatt a belső indíttatásból versenyzők élvezik a versenyhelyzeteket (átlag: 3,15), míg a külső nyomás hatására indulók jóval kevésbé (átlag: 2,79). Azok pedig, akiket igazán nem motivál a verseny, azok a legkevésbé (átlag: 2,38).

Megvizsgálásra került, hogy a munkahelyi versenyzés iránti motivációt mi indukálja. Hasonlóak voltak az indokok, mint az egyéni tanulmányi verseny során. Az indokok összesítését a 3. táblázat mutatja be (lásd: MELLÉKLET).

A táblázat adatai azt mutatják, hogy nem sokat változnak az indokok megítélései az idő előre haladtával, azaz hasonlóan az egyéni indokok kapták a prioritást, míg a materiális, avagy karrier, de nem érzelmi jutalmazás iránti vágy most is csak másodlagos.

Ezekből a változókból is faktorokat képeztek a szerzők. A KMO érték: ,838, Barlett-teszt: körülb. Khi-négyzet: 1236,05 df: 45 szign.: ,000. Varimax-módszerrel 3 faktort hoztak létre, amelyeknél a magyarázott hányad 66,422% volt.

A faktorok a következők voltak:

1. faktor: Erős nyerni akarási vágy.
2. faktor: Erős tanulási vágy a versenyek során.
3. faktor: Külső jutalom és népszerűség.

A K-közép eljárással a fenti faktorok felhasználásával a következő klaszterek születtek:

1. klaszter: Igen erős tanulási vágy motiválja a válaszadókat, itt foglal helyet 99 megkérdezett.
2. klaszter: Leginkább a jutalom és népszerűség miatt versenyeznek az itt található 150 résztvevő.
3. klaszter: Nem igazán motiválja egyik faktor sem az itt lévő 59 válaszadót.

A vizsgálatban a kutatók azt is elemezték, hogy van-e valamilyen kapcsolat a korábbi diákkori motivációs faktorok és a szervezeti versenyfaktorok között. A korrelációs elemzések azt igazolták, hogy az iskolai belső indítatású versenyszellem a későbbiekben erős tanulási vágy iránti verseny motivációt indukál a szervezetben (Pearson-féle korreláció:  $r = ,383$  szign.:  $0,000$ ). Avagy korábbi jutalmazásért létrejött diákkori verseny-motivációt, kevésbé fogja indukálni a népszerűség miatt indokolt szervezeti verseny-motivációt (Pearson-féle korreláció:  $r = -,240$  szign.:  $0,000$ ). Továbbá a külső nyomásra kezdeményezett tanulmányi versenyrésztvétel, a későbbiekben kiválthatja, hogy nem igazán lesz motivált valaki, hogy a jutalom, avagy tanulás miatt versenyezzen a munkahelyén (Pearson-féle korreláció:  $r = ,300$  szign.:  $0,000$ ).

Elemzésre került, hogy a két időszakban, tehát az iskolai és a céges munkavállalás során, a klaszterbe sorolások között azonosítható-e bármilyen összefüggés. A Khi-négyzet próba alátámasztotta a kapcsolatot (Pearson-féle Khi-négyzet:  $47,46,7$  df:  $4$  szign.:  $,000$   $p < 0,05$ ). Ezek szerint azoknak a válaszadóknak a mintegy 68%-a, akik diákkorukban általában külső nyomás miatt vettek részt leginkább versenyekben, most a nagy részüket a jutalom és a népszerűség motiválhatja. A diákkorukban kevésbé verseny-motiváltak nagy része 37,7%-uk továbbra sem igazán érzi magában a fenti indokok miatt ösztönözést arra, hogy a munkahelyén is esetleg versenyezzen. Azok a válaszadók, akik viszont korábban belső meggyőződésből választották a tanulmányi versenyeket, ez az inspiráció mintegy 46%-ukban az igen erős verseny közben tanulási vágyat, és mintegy 41%-uk a jutalom és a népszerűség elérését indukáló motivációt erősítik a munkahelyi versenyek kapcsán.

Végezetül a vizsgálat rámutatott arra, hogy miképpen értékelik a válaszadók a versenyt a kollégák között egy vállalatban belül. Ezt is ötfokozatú skálán kellett a megkérdezetteknek értékelniük a teljesen károsról (1-es érték) az egyáltalán nem károsig (5-ös érték). Mintegy harmada a kutatásban résztvevőknek nem érzekelte, hogy ez rossz lenne a munkatársakra, igaz mintegy fele a válaszolóknak nem igazán tudta egyértelműen eldönteni, hogy ez most káros-e avagy sem. Az egyes klaszterekhez tartozó válaszadók, talán nem véletlenül, szignifikánsan eltérően vélekedtek erről a kérdéssel (F:  $4,997$  df:  $2$  szign.:  $,007$   $p < 0,05$ ). Ez azt jelenti, hogy leginkább a tanulási motiváció miatt ösztönözött válaszadók a legelfogadóbbak (átlag:  $3,34$ ), míg legkevésbé elnézőbbek a versenyhelyzetek káros mivoltával azok, akiket nem igazán motiválnak a fenti faktorok egyike sem, azaz hogy versenyezzenek a munkahelyükön (átlag:  $3,24$ ).



#### 4. Összegzés

A tanulmány egy múlt évi kutatás néhány eredményét mutatta be. Jelen munka során a szerzők az iskolai verseny és versengés motivációinak a felnőttkori munkahelyi versengésre gyakorolt hatását vizsgálták. Eredményeik alapján megállapítható, hogy a gyermekkori motivációk alapvetően átgűrűznek a felnőttkorra is, azaz a személyiség alapstruktúrája nem változik. Az első kutatási hipotézis tehát igazoltnak tekinthető. A diákkorban megfigyelhető, döntően belső motiváltság felnőttkorban is prioritást élvez. Ugyanakkor a diákként külső kényszer miatt versenyzők többségénél fixálódik és felerősödik az olyan motivációk szerepe, mint a rang vagy az anyagi jutalmazás. Ez a változás azt jelzi, hogy a siker vágya felnőttkorra jelentős mértékben megerősödik, ami szabályszegésig, tisztességtelen eszközök használatáig fokozódhat, alátámasztva Fülöp (2018) megfigyeléseit. Ez lehet az egyik oka a nagyszámú munkahelyi zaklatásnak, a munkatársak közötti tisztességtelen eszközökkel vívott harcnak. A külső kényszerből versenyző diákok egy kisebb csoportja másképpen reagált a gyermekkori-kamaszkori nyomásra és felnőttkorra elvesztette a versenyekhez kapcsolódó motiváltságát. Ők alkotják a már gyermekkorban sem versenymotivált válaszadókkal együtt a közömbösök és versenyellenesek felnőttkori csoportját. Jól alátámasztják az eredményeket a verseny megítélésével kapcsolatos válaszok, melyek alapján szintén az mondható el, hogy a belső motivációk miatt versenyzők elfogadóak a verseny hatásaival kapcsolatban, míg a közömbösök és motiválatlanok egyértelműen károsnak ítélik azokat. Ez részben öngazolás versenykerülő magatartásukra, részben a gyermekkori élmények hatása.

Ez alapján kijelenthető, hogy a vizsgálatban résztvevő mintán azt tapasztalták az írók, hogy az iskolai verseny-motivációk nagyban hatást gyakorolnak az egyén későbbi munkahelyi verseny-motivációjára, illetve ez által a szervezeten belüli versennyel kapcsolatos pozitív, avagy negatív beállítódására.

Az eredmények azt igazolták, hogy igen erősek a diákkorban a belső indokok arra, hogy valaki egy versenyen szerepeljen, az önkifejezés és az önértékelés igen fontos eszköze lehet a tanulmányi versenyszituáció. A külső indíttatásból, nyomásra, akár jutalmazásra kieszközölt verseny-motivációk felnőtt korra veszítenek erősségükből, illetve milyenségükből és inkább a jutalmazás és népszerűség iránti motivációs aspektusok irányába tolódnak el.

Azok, akik nem igazán motiváltak a versenyre, a vizsgálati mintából kirajzolódott, hogy nagy részük ebben a meggyőződésben él felnőtt korában és nem véletlen, hogy az ő esetükben a leggyakoribb, hogy a versenyt nem igazán élék meg pozitív élményként. A szerzők tehát a megfogalmazott második hipotézisüket is elfogadják.

**MELLÉKLET**

1. táblázat: A minta specifikációja

*Table 1: Specification of sample*

|                                | <b>Specifikáció</b>                       | <b>%</b> |
|--------------------------------|---|----------|
| Lakóhely                       | Észak-Magyarország                        | 20,5     |
|                                | Észak- Alföld                             | 4,9      |
|                                | Dél- Alföld                               | 5,5      |
|                                | Közép-Magyarország                        | 54,5     |
|                                | Közép-Dunántúl                            | 5,2      |
|                                | Nyugat-Dunántúl                           | 6,2      |
|                                | Dél-Dunántúl                              | 3,2      |
| Legmagasabb iskolai végzettség | Középfokú végzettség érettségi nélkül     | 1,6      |
|                                | Középfokú végzettség érettségivel         | 65,9     |
|                                | Felsőfokú végzettség (OKJ-s)              | 18,2     |
|                                | Felsőfokú végzettség (diplomás)           | 14,3     |
| Munkahelye mérete              | Mikro vállalat 2-8 fő                     | 19,8     |
|                                | Kisvállalat 9-49 fő                       | 22,7     |
|                                | Középvállalat 50-249 fő                   | 21,1     |
|                                | Nagyvállalat 250 fő, és annál nagyobb     | 36,4     |
| Cég tulajdonviszonyai          | Kizárólag magyar tulajdonban van          | 58,8     |
|                                | Vegyes vállalat                           | 18,5     |
|                                | Teljes egészében külföldi tulajdonban van | 22,7     |
| Beosztás                       | Beosztott                                 | 79,5     |
|                                | Alapszintű vezető                         | 4,2      |
|                                | Középszintű vezető                        | 8,1      |
|                                | Felsőszintű vezető                        | 4,5      |
|                                | Tulajdonos                                | 3,6      |

Forrás: saját szerkesztés

## 2. táblázat: Egyéni tanulmányi versenyindokok a diákkorban

Table 2: The reasons of individual study competitions at the student age

| Indokok   | N   | Átlag | Szórás |
|---|-----|-------|--------|
| Szerettem a versenyek izgalmát.   | 308 | 3,30  | 1,305  |
| Szerettem legyőzni másokat.   | 308 | 3,24  | 1,309  |
| Szerettem volna örömet szerezni a szüleimnek.   | 308 | 3,47  | 1,351  |
| Büszke voltam magamra, ha helyezést érek el.  | 308 | 4,07  | 1,200  |
| Szerettem, ha megdicsérnek a verseny után, függetlenül attól, hogy nyertem-e, vagy sem. | 308 | 3,54  | 1,339  |
| Kötelező volt indulni, ha akartam, ha nem.  | 308 | 2,14  | 1,253  |
| Új dolgokat tanulhattam a verseny közben.   | 308 | 3,38  | 1,259  |
| Népszerűséget adott a verseny az iskolában.   | 308 | 2,41  | 1,264  |
| Vizsgázási rutint tudtam magamnak szerezni a részvétellel.                              | 308 | 3,18  | 1,336  |
| Nagyon jó érzés, ha engem választanak a legjobbnak.                                     | 308 | 3,57  | 1,291  |
| A jutalom miatt jelentkeztem leginkább.   | 308 | 2,45  | 1,200  |

Forrás: saját szerkesztés

## 3. táblázat: Egyéni versenyindokok a munkahelyen

Table 3: The reasons of individual competitions at the workplace

| Indokok   | N   | Átlag | Szórás |
|---|-----|-------|--------|
| Szerettem a versenyek izgalmát.                       | 308 | 3,27  | 1,269  |
| Szerettem legyőzni a másikat.                         | 308 | 2,97  | 1,302  |
| Szeretek örömet szerezni a családomnak.               | 308 | 3,31  | 1,326  |
| Büszke vagyok magamra, ha én vagyok az első.          | 308 | 3,89  | 1,171  |
| Szerettem, ha megdicsérnek.                           | 308 | 3,65  | 1,216  |
| Tudom, hogy a részvételt valamivel jutalmazzák.       | 308 | 2,85  | 1,286  |
| Új dolgokat tanulhatok a verseny közben.              | 308 | 3,72  | 1,115  |
| Népszerűséget ad a verseny.                           | 308 | 2,59  | 1,201  |
| Nagyon jó érzés, hogy engem választanak a legjobbnak. | 308 | 3,67  | 1,245  |
| Sokat tanulok a verseny során a többiektől is.        | 308 | 3,73  | 1,134  |

Forrás: saját szerkesztés

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aronson (1984) *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, J. B. (1998) *Co-opetition. Double Day*. New York
- Deutsch, M. (1949a) A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, pp. 129- 152.
- Deutsch, M. (1949b) An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, pp. 199-231.
- F. Lassú, Zs. (2004) *Barátok és barátnők-együtt és egymás ellen*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Flory, J. A., Gneezy, U., Leonard, K. L. & List, J. A. (2018) Gender, age, and competition: A disappearing gap? . *Journal of Economic Behavior and Organization* 150 pp. 256–276.
- Fülöp, M., Berkics, M. & Pinczés-Pressing, Zs. (1994) *A verseny szerepe a versenyzők életében és az eredményes versenyzés lehetséges pszichés összetevői*. MTA TTK Géniusztudományi Műhely 18.
- Fülöp, M. (2008) Verseny a társadalomban – verseny az iskolában. In Benedek A., Hungler, D. (szerk.) *VII. Nevelésügyi Kongresszus*. Az oktatás közügy. Konferenciaanyag. Budapest, pp.51–74.
- Fülöp, M. (2018) Együttműködés és versengés a szervezetekben. In: *Pszichológia a közszolgálatban* I. Scientia Rerum Politicarum. Dialóg Campus Kiadó; Nordex Kft., Budapest, ISBN 9786155889684, pp. 191-204.
- Hennerdal, P., Malmberg, B. & Andersson, E. K. (2018) Competition and School Performance: Swedish School Leavers from 1991–2012, *Scandinavian Journal of Educational Research*, DOI: 10.1080/00313831.2018.1490814
- Ho, E. S., Li, W. W., Cooper, J. & Holmes, P. (2007) *Report for Education New Zealand March 2007*. University of Waikato, New Zealand
- KSH, 2011 – online forrás  
[http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak\\_iskolazottsag](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_iskolazottsag) – hozzáférés: 2019. 04.18.)
- Middeldorp, M. M., Edzes, J. E. A. & Dijk, J. van (2019) Smoothness of the School-to-Work Transition: General versus Vocational Upper-Secondary Education, *European Sociological Review*, Volume 35, Issue 1, , <https://doi.org/10.1093/esr/jcy043>, pp.81–97.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, pp. 363-377.
- Raghabendra P., Kunter, M. & Mak, V. (2018) *The influence of a competition on noncompetitors*. PNAS 115 (11) 2716-2721; <https://doi.org/10.1073/pnas.1717301115>
- Swab, G. R. & Johnson, P. D. (2018) Steel sharpens steel: A review of multilevel competition and competitiveness in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol 40. issue 2, pp. 147-165.
- Szügyi, Gy. (2016) *Munkába menet*. Szegedi Tudományegyetem
- Tupi, Zs. (2013) *Én leszek az első*.
- Lexi([http://lexi.hu/gyerek\\_szakerto/20130215\\_en\\_leszek\\_az\\_elso\\_a\\_versenges.aspx](http://lexi.hu/gyerek_szakerto/20130215_en_leszek_az_elso_a_versenges.aspx) - hozzáférés: 2019.04.11.)
- <https://hvg.hu/hetilap/2006.09HVGFriss100/200609HVGFriss100>

**SZERZŐK:**

**DR. HABIL JUHÁSZ TÍMEA** tudományos főmunkatárs/ Senior research fellow  
Budapesti Gazdasági Egyetem/ Budapest Business School, Budapest  
juhasz.timea@uni-bge.hu

**KÁLMÁN BOTOND** hallgató/student  
ELTE/ Eötvös Loránd University, Budapest  
kalmanbotond@student.elte.hu

**DR. TÓTH ARNOLD** docens/associate professor  
Budapesti Gazdasági Egyetem/ Budapest Business School, Budapest  
toth.arnold@uni-bge.hu

**GABRIELLA KECZER, AYE AYE MYINT LAY**

***TEACHER COMPETENCE FRAMEWORKS  
IN MYANMAR AND HUNGARY***

**ABSTRACT**

Teacher competence framework is a quality improvement tool to regulate continuous professional development activities and to support ethical professional behavior. The aim of this study is to analyze and compare teacher competence frameworks in Myanmar and Hungary, thus, to examine the similarities and differences in two systems. It can be concluded that TCFs were established with international inspiration and support in both countries, in 2006 in Hungary, in Myanmar a decade later. TCFs provide the standards that teachers are to attain at the different stages of their careers and professional growth in both systems. But while in Myanmar there is one single framework, in Hungary there are two separate (although similar) sets of competences: one for teacher appraisal and promotion and one for setting the expected learning outcomes in teacher education. The content of the Myanmar and the Hungarian frameworks, i.e. the teacher competencies are very similar, though in Hungary the later modifications included some new competencies.

**1. Introduction**

According to Rice (2003) teacher quality is the most important school-related factor influencing student achievement. Many educators and policymakers agree that teacher quality is an important policy issue in education reform. Every country tries to develop and support teacher quality through various instruments and measures. One of the most important among these tools are the teacher competence frameworks. This powerful tool is often used by teacher policies aimed at improving the quality of teacher work (Halász 2019:1).

Teacher competence frameworks and professional standards, which define what teachers are expected to know and be able to do (pedagogical skills), are increasingly seen as key policy tools to support and incentivize teacher quality. They are the basis for a shared conceptualization of teacher quality, for building teacher capacity and for evaluating teacher performance. Several countries have used these tools to support teacher career growth, specifying the knowledge, skills, attitudes and values to be developed over the course of the teacher's career. (European Commission, 2018; Ingvarson, Rowe, 2007, cited in Halász, Looney 2019:311). They are based on a functional analysis of teachers' tasks and codes of ethics to which they are expected to adhere (Halász, Looney 2019). In other ways, professional competence frameworks can support decisions not only on staffing including for recruitment, selection and human resource development but also teachers' learning and career progression. (European Commission 2018). "A

shared definition by national stakeholders of what teachers should know and be able to do in the different stages of their career seems to be acknowledged as the basis for quality teaching that contributes to better student learning” (Symeonidis 2019:2).

## **2. Education in Myanmar**

Myanmar, officially the Republic of the Union of Myanmar, is the largest country in mainland Southeast Asia and is situated geographically at the strategic location between the economic hubs of China, India and ASEAN countries. According to the country’s 2017\_census, the population is about 54 million. Myanmar is a multi-ethnic country with 135 distinct ethnic groups. The 68% of the Myanmar population is Bamar people and the other ethnic minorities make up the remaining 32% of the population. Some of the ethnic minorities include Kachin, Kayin, Rakhine, and Shan. The Gross Domestic Product per capita in Myanmar was last recorded at 1571.90 US dollars in 2018 (Wikipedia). In Myanmar, agriculture is the most significant sector of the economy, generating 43% of GDP and providing a livelihood for over 70% of the population (World Bank, 2013).

In the 1950s, Myanmar (known as Burma) was one of the richest countries in Asia. It had a high literacy rate. In 1948, Myanmar gained independence and then the government sought to create a literate and educated population. At that time, Burma was believed to be on its way to become the first Asian Tiger in the region. Since 1962 coup d’etat isolated and impoverished Myanmar, all schools were nationalized, and educational standards began to fall.

Myanmar now has a limited parliamentary democracy – one in which the military retains control over one-quarter of the parliamentary seats (Haydena, Martin, 2013). Recent changes in the political landscape are contributing greatly to increased political freedom and the opening up of the country’s institutions to international engagement. There has recently been a re-establishment of diplomatic relations with the West, and external investment is now flooding into Myanmar at a rapid pace (Reuters, 2013). Ethnic rivalries have not disappeared, and military action to quell civil unrest continues in several parts of the country.

In spite of the fact that education in Myanmar is highly valued, its system has been described as highly centralized and higher education institutions in the country lack autonomy to stand on its own. This made its education system complicated. As a result of over 50 years of military rule, education in Myanmar has been in a much-weakened state (Haydena, Martin 2013). This is evident in the poor academic building’s physical and internal structure; the practice of traditional teaching methodologies, and the inadequacy of teacher training programs and other professional development programs for teachers.

The Government of Myanmar has demonstrated increasing financial commitment to the education sector, as education spending has increased from 5.7 to 8.5 percent of public expenditures from fiscal years 2012-13 to 2017-18. According to Endorsement of Myanmar's National Education Strategic Plan (2018), Government expenditures on education will continue to increase, to move toward the International benchmark of allocating 20% of public expenditures to the education sector.

In 2012, the Ministry of Education, drawing on funds from an international consortium of development partners, initiated a Comprehensive Education Sector Review (CESR), the purpose of which was to promote a "learning society capable of facing the challenges of the Knowledge Age" (Haydena, Martin, 2013:48). The CESR process includes a three-phase process: Phase 1 is to a rapid assessment of urgent priorities and reform issues. This assessment identified children with disability, urban/rural location, management as priorities and reform issues. Phase 2 is to be an in-depth sector analysis incorporating more focused investigations. Phase 3 is to develop a costed education sector plan based on the reviews (National Education Strategic Plan /NESP/, Appraisal Report, 2017). In this report, it is recommended that the planned baseline mapping component be fully aligned and harmonized with the MOE's Operational Plan. The next recommendation is to strengthen emergency preparedness to natural disasters affecting schools. Another important issue of concern is falling in the victim of natural disasters while in school. The NESP outlines an effective approach towards strengthening emergency preparedness to natural disasters affecting schools. Additionally, it is recommended that a monitoring and evaluation matrix be developed and added as necessary supporting documentation to the NESP document.

In last two decades, Myanmar has embarked on educational reforms, following their commitment to the "Education for All" world declaration in 1990, which is focused, among other things, on ensuring quality teaching by competent teachers. The government of Myanmar has been undertaking education reforms, recognizing that improvement in quality of teachers is essential to quality education and positive student learning outcomes. As Myanmar raises the quality of education system, it needs teachers with the right values, skills, and knowledge to be effective practitioners (Myint, Win, 2016).

The Ministry of Education (MOE) of Myanmar has been implementing its "30-year long-term plan" for the basic education sector in Myanmar, beginning in the 2001-02 FY and lasting until the 2030-31 FY. According to the plan, the government will set priority areas in basic education. One of these emphasizes teacher education (Process 4). In 2001, the MOE's 30-year long-term plan reported 6 areas of implementation for improving the quality of teacher education.

- (1) Opening the pre-service teacher training course
- (2) Reduction of in-service uncertified teachers
- (3) Appointing pre-service trained teachers



- (4) Ensuring the full strength of teaching staff for basic education schools in border areas
- (5) Improving the quality of teacher education
- (6) Accomplished and on-going activities

### 3. Teacher Competency Framework in Myanmar

To transform the national education system, Myanmar is undertaking a number of interrelated national policy reforms which aim to vastly and rapidly improve the quality of teachers. One of them is *Teacher Competency Standards Framework (TCSF)*: The TCSF is being developed to outline nationally accepted profiles of what teachers are expected to know and be able to do at different stages of their careers. It aims to establish an agreed set of teacher competency standards to support improvement in the quality of teachers in Myanmar. A group of national teacher education specialists have been collaborating with international teacher education technical advisers and experts from UNESCO. The aim of the TCSF framework is to increase the capacity of teachers to Know, Think, Feel and Act, so that their skills enable effective teaching and learning.

The Framework can be used as a guidance document for policy makers and curriculum developers responsible for teacher education (pre- and in-service) and basic education. It is also a tool for teachers in their continuing professional development and achievement of quality in their professional practice. It can be used in assessing pre-service teacher training graduates to ensure they meet minimum standards for accreditation. It will help to strengthen peer mentoring and instructional supervision by teacher educators, education supervisors, school heads and classroom teachers. Ultimately, it is designed for establishing a clear path for merit-based teacher placement and career advancement, shifting performance evaluations from educational background and years of teaching to observable performance and competency to support students' learning. (TCSF, 2017)

The framework is built on a theory of professional learning and development designed to clarify and elaborate the core capabilities expected of teachers and what they should get better at, at different stages of their development and in their specialist fields of teaching.

The teacher competency standards refer to the expectations of teachers' knowledge, skills, attributes and required levels of performance at various stages of their teaching career and is organized in four *domains*: professional knowledge and understanding, professional skills and practices, professional values and dispositions, professional growth and development. Each domain refers to "a complex combination of knowledge, skills, understanding, values, attitudes and desire which lead to effective, embodied human action in the world, in a particular domain" (European Commission, 2013). Each domain is organized by *areas of competence* for which the *competency standard* is expressed as a concise statement

with accompanying descriptors of the expected minimum requirements to be achieved by all teachers. Competency standards are the expected professional abilities and skills a teacher should develop through their initial training and as they continue to grow and develop in their professional service and practice, such as participation in induction and on-going in-service education and training. There are competency standards and minimum requirements for teachers' professional development in each domain.

The complete set of competency standards includes:

- Teaching competence – the role of the teacher in the classroom, directly linked to the act of teaching (pedagogical content knowledge)
- Teacher competence – the wider systemic view of teacher professionalism; this includes the role and responsibility of the teacher as an individual, within the school, the local community, and as a participant in professional networks.

The areas of competence in the four domains are the following:

**Domain A: Professional knowledge and understanding:** This domain encompasses the knowledge required for teaching different stages and level-appropriate subject content competency. Under this domain, areas of competence are educational science, instructional technology, students, families, schools and communities curriculum, and subject matter.

**Domain B: Professional skills and practices:** This domain deals with what teachers can do. Under this domain, areas of competence are pedagogy, assessment, classroom management and learner-centered values.

**Domain C: Professional values and dispositions:** This domain refers to the ideas, values, and beliefs that teachers hold about education, teaching and learning. The areas of competence specific to this domain are professional ethics, service to profession and community and community leadership.

**Domain D: Professional growth and development:** This domain incorporates teachers' habits, motivation, and actions related to their on-going learning and professional improvement. It highlights the need for research to support teachers' classroom performance and continuing professional development. The areas of competence specific to this domain relate to reflective practices, collaborative learning, and initiative for research culture.

TCSF will be widely used for the establishment of a teacher quality assurance system. The Framework will be used as the benchmark for teacher and teaching quality in Myanmar. From this, qualitative instruments will be developed and tested to support appraisal of teachers' competencies for the different stages of professional development. The use of the Framework as a tool for assessment of teachers and their teaching performance will require the development of instruments with validated and levelled quality criterion to describe expected levels of proficiency for each of the stages of teachers' professional development. Important training and professional development of the different users (mentors, supervisors, principals) will be necessary to develop a common level of

understanding about the interpretation of the different descriptors and what they mean.

It will be useful for the implementation of teacher related policy, teacher education curriculum development and in the monitoring and appraisal of teachers' teaching practice and training needs analysis.

### **3.1. Competences and stages of teacher career in Myanmar**

The competency standards are interconnected and related and not just increasing or expanding the work of teachers by adding bits on. All teachers are expected to progress towards the following stages of professional growth and development.

It is stated that there are four stages of professional development for all teachers in TCSF Draft 2.0 as follows.

#### **1. Beginning teachers**

Beginning teachers have successfully completed the accredited pre-service teacher education programme. They can teach the prescribed curriculum to students at the specified stage of schooling and to assess levels of student achievement. Expected minimum capacities include subject knowledge and skills, pedagogical knowledge, a positive attitude towards children and youth, and a commitment to education and teaching.

#### **2. Experienced teachers**

Experienced teachers demonstrate capacity to use both content knowledge and pedagogical knowledge in the design of lessons. They can describe and discuss the learning expectations for all students, drawing on their interests, experiences and backgrounds, to ensure connections with learning activities. They align assessment strategies to learning goals, and they adapt learning tasks to student readiness.

#### **3. Expert teachers**

Teachers at the level of expert demonstrate leadership and coordination skills. They are comfortable working in new and challenging teaching or management roles and are willing to support the professional development of peers. Their classroom practice and pedagogical style exemplify a sound understanding of learners' different needs with methods of teaching perfected to smoothly transition from manager, to facilitator, to evaluator, to guide and counsellor. They have well-developed personal and interactive skills, are open to critique and value working with others.

#### **4. Leader teachers**

Teachers at this level are experts that hold positions of responsibility and provide advice and direction to colleagues for the implementation of the basic education curriculum. They are mentors and coaches for new teachers during their

induction; they supervise or provide oversight of student teachers undertaking practicum experience in schools.

#### **4. Teacher Competency Frameworks in Hungary**

In Hungary, the establishment of teacher competency framework(s) was induced by two motives of the educational government: the first is the guidance of teacher education by defining its expected learning outcomes, and the second is to ground a teacher career promotion and appraisal system.

##### **4.1. Teacher competencies as learning outcomes of teacher training**

Since the launch of the European Qualification Framework in 2008, the notion of competence has been linked to the learning outcomes approach (Symeonidis 2019:2), meaning that competences are often articulated as statements of what a learner knows, understands and is able to do on completion of a learning process, which are defined in terms of knowledge, skills and competence. (Cedefop Glossary). Competences, formulated as learning outcomes, have found widespread applications among European countries in the design and delivery of initial teacher education programs (Halász, 2017).

Hungary followed path: the first comprehensive list of teacher competences was defined in 2006 to guide the teacher education programs. Government Decree 15/2006 defined the training and outcome requirements for teacher training with nine competences, indicating what teachers must be capable of:

1. Developing student's personality;
2. Fostering and developing student groups, communities;
- 3- Designing the pedagogical process;
4. Developing the knowledge, skills and abilities of students;
5. Effectively developing competencies that ground lifelong learning;
6. Organizing and managing the learning process;
7. Applying a rich set of pedagogical assessment;
8. Professional cooperation and communication;
9. Commitment for and self-improvement in professional development.

The regulation defined three dimensions of the competencies:

1. Professional knowledge: the deep knowledge of students, of the mechanisms of teaching and learning; disciplinary knowledge, subject-specific and curriculum-specific knowledge
2. Professional skills: getting familiar with the students and the internal dynamics of student groups; organizing educational materials and designing the teaching process; organizing classroom activities, applying the different methods of teaching, educating, assessment and control

3. Professional engagement and commitment: undertaking the different professional roles, proper values and attitudes.

As we see, these three dimensions are fairly in line with the concept of Cedefop: learning outcomes defined in terms of knowledge, skills and competence (this third one later interpreted in the European Qualification Framework as attitude and autonomy).

The outcome requirements for teacher training were slightly modified in Government Decree 8/2013:

1. Developing student's personality, individual treatment
2. Fostering and developing student groups, communities;
3. Having knowledge of the discipline and of the disciplinary methodology;
4. Designing the pedagogical process;
5. Supporting, organizing and managing the learning process;
6. Assessing the pedagogical processes and the students;
7. Communication, professional cooperation and job identity;
8. Autonomy and taking responsibility.

Newly added competencies are: individual treatment for students, knowledge of disciplinary knowledge and methodology, supporting the learning process, job identity, autonomy and responsibility, suggesting a shift towards the paradigm of differentiated, student-centered teaching with higher teacher responsibility and autonomy. At the same time, some competencies were left behind with no apparent reason. „Developing the knowledge, skills and abilities of the students” may seem a rather evident task for a teacher, but Hungarian education is still unbalanced regarding the development of knowledge, skills and abilities: more focused on transferring lexical knowledge than developing skills and abilities. Grounding lifelong learning is also missing from the new list, although knowledge becoming obsolete in a very short time and thus, continuous learning is more relevant than ever. Commitment for and self-improvement in professional development were also omitted, although it is a vital attitude for students to obtain in higher education. But it must be added, that the new regulation defined knowledge, skills and attitudes for each of the competences as learning outcomes, moving closer to EQF (Symeonidis 2019), and the skills and attitudes refer to those competences that are not explicitly listed any more.

Summing up: since the definition of the first set of teacher competencies as learning outcomes for teacher education in 2006, there have been only minor modifications, and the competencies are interpreted in the three dimensions of knowledge, skills and attitudes.

#### **4.2. Competencies as a framework for teacher appraisal**

As far as the other framework is concerned, a teacher career model was introduced with Government Decree 326/2013 which established a new career ladder and a new wage scale, linking teachers' salaries to teacher appraisal. Teacher competences played an essential role in this career model, since teachers advanced in the career ladder according to a competence-based evaluation. (Symeonidis 2019)

The list of competences included in the teacher appraisal system was not a brand new and different one: basically the competence list for teacher education was transferred to the competence framework for the teacher appraisal with some new expectations added and some old ones complemented or specified. Teacher competences in Government Decree 326/2013 and its 122/2018 amendment are:

1. Professional tasks, scientific, subject-specific and curriculum-specific knowledge
2. Designing pedagogical process, activities, and self-reflection on their implementation
3. Supporting learning
4. Developing students' personality, individual treatment, appropriate methodological preparation for the successful education of disadvantaged students, students with special needs, with integration, learning and behavior difficulties together with the other students
5. Facilitating and developing student groups and communities, creating opportunities, openness to sociocultural diversity, integration activities, classroom activities
6. Continuous assessment and analysis of pedagogical processes and personality development of students
7. Proficiency in environmental education, authentic representation of the value of sustainability, transferring attitudes related to environmental awareness.
8. Communication, professional cooperation, problem-solving
9. Commitment for and self-improvement in professional development.

New elements are: self-reflection, the proper treatment of students with disadvantages or special needs, diversity, integration and environmental education – reflecting the mainstream approaches in educational thinking. The competences are broken down into 62 indicators of knowledge, skills and attitudes for teacher appraisal.

Although the design of the two frameworks aimed to address different needs, they can be used for initial preparation, induction and professional development, as well as for teacher appraisal and career promotion. (Symeonidis 2019)

## 5. Competences and stages of teacher career in Hungary

A few countries have identified teacher career stages from novice to expert status; in Europe, Belgium (Flemish-speaking community), Estonia, Latvia and the UK (Scotland) (European Commission, 2018). Hungary did the same: the new model for the promotion of teachers introduced in 2013 classifies teachers as

- Novice Teacher,
- Teacher I,
- Teacher II,
- Master Teacher and
- Researcher Teacher. (Government Decree 326/2013)

Teachers can step up on the ladder via an appraisal-promotion procedure. In the procedure, the level of the different competences (the so-called *standards*) are evaluated.

The abovementioned 5 career levels do not differ from each other in the expected competencies – they are the same for every teacher – but in the expected levels of the competencies, i.e. in the standards. The standards of the higher career levels include the expectations of the lower levels and are supplemented with new ones. (Oktatási Hivatal 2019) Generally speaking, on Novice level, basic knowledge and skills are expected, on Teacher I. level, comprehensive knowledge, conscious planning and activities, on Teacher II. level, interpretation and initiation, on Master level understanding the wider context and mentoring younger colleagues, on Researcher level, scientific and developmental activities are also expected.

To ensure the objective evaluation of the standards, different *indicators* were defined. Indicators are behavior descriptors to grab the level or quality of the knowledge, skills and attitudes of the teachers. A given indicator can belong to more than one competences, since competences do not present themselves separately in the professional activity of teachers, but in an integrated way. (Oktatási Hivatal 2019)

The standards and indicators are defined in the Guidelines for Teacher Appraisal-Procedure published and regularly revised by the Education Authority (Oktatási Hivatal). Till 2019, 6 editions of the Guidelines were published.

## 6. Comparison

In Hungary, teacher competencies in a comprehensive way were first defined in 2006, in Myanmar, a decade later. Thus, in Hungary they are already institutionalized, used as practical tools, while in Myanmar the framework's implementation is yet an intention on the part of the government. TCFs were established with international inspiration and

support in both countries. In Hungary it was the European Union, in Myanmar, the UNESCO.

Competency frameworks can be used both to design and to evaluate. In Hungary, both functions are present, while in Myanmar, the evaluative intention seems to be more evident. In Myanmar, TCSF is planned to be used for improving the quality of teaching, as a quality assurance tool by assessing and monitoring teachers' professional growth. A draft Teacher Competency Standards Framework for basic education teachers has been developed and the intention is to use it primarily for teacher appraisal. Information and Communication Technology competency standards are also to be developed which are to be incorporated into the TCSF. In other ways, TCSF is also to be used for teacher education curriculum development by ensuring that the degree curriculum covers the same four domains as the TCSF. It can help in implementing competency-based teacher training programmes. In Hungary, two distinct, although very similar competence lists were composed, one for defining the expected learning outcomes in teacher education, and one for the assessment and promotion of teachers.

As far as the frameworks' design is concerned, the Hungarian frameworks are lists of competencies, supplemented with indicators in the three dimensions of knowledge, skills and attitudes. In the Myanmar framework, four professional domains are established (knowing and understanding, skills and practices, values and dispositions, growth and development), and areas of competences with competency standards are defined in each domain.

Comparing the competencies themselves in the two countries' frameworks, we find that -- besides disciplinary knowledge -- skills regarding methodology, assessment, management, communication, reflection, professional development, cooperation are the common elements. Families and communities, ethics, equality, student-centeredness and research culture is explicitly mentioned in the Myanmar framework and not so in the Hungarian ones; while individual treatment, special-needs students, personality development of students, environmental education, autonomy and responsibility are listed only in the Hungarian frameworks. (It must be noted that most of these competencies are added only in the later modifications of the original frameworks.)

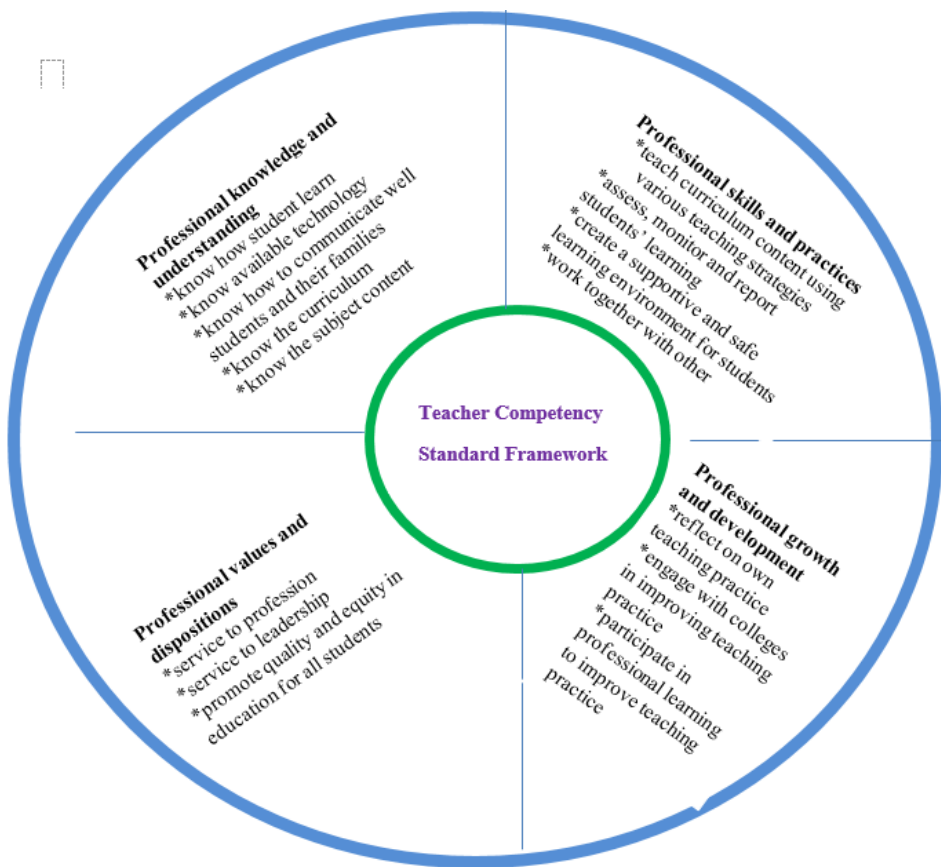
The stages of teachers' career are defined similarly in the two countries. In Myanmar there are four stages, and the stages are different in the expected level of teaching-related activities on the one hand, and the



ability to mentor others on the other hand. In Hungary, there are five stages. The expected competences are the same in all stages, but the expected levels of them (the standards) are different: deepening and widening on each stage. Initiation, mentoring and research are expectations of the higher stages.

## APPENDIX

Figure 1: The Teacher Competency Standard Framework



Adapted from Teacher Competency Standard Framework Beginning Teacher Draft 2.0 (2017)

## LITERATURE

- Cedefop Glossary: <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory/european-inventory-glossary#L>
- Endorsement of Myanmar's National Education Strategic Plan (2018)  
<https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/2018-04-gpe-nesp-endorsement-letter-myanmar.pdf>
- European Commission (2013): Supporting teacher competence development for better learning outcomes. European – Education and Training.  
[http://ec.europa.eu/education/policy/school/doc/teachercomp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/school/doc/teachercomp_en.pdf)
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2018): Teaching careers in Europe: Access, progression and support (Eurydice Report). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2018): Boosting teacher quality Pathways to effective policies. Executive Summary. Education and Training.  
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/95e81178896b11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en>.
- Government Decree 15/2006. (IV. 3). OM rendelet az alap- és mesterképzési szakok képzési és kimeneti követelményeiről
- Government Decree 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- Government Decree 8/2013. (I. 30.). EMMI rendelet a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről
- Ingvarson, L., Rowe, K. (2007): Conceptualising and evaluating teacher quality: Substantive and methodological issues. Australia: ACER.
- Halász, G. (2017): The spread of the learning outcomes approaches across countries, sub-systems and levels: A special focus on teacher education. In: European Journal of Education, 52, 80–91.
- Halász, G. (2019): Designing and implementing teacher policies using competence frameworks as an integrative policy tool. In: European Journal of Education. 54(3). 1–14.
- Halász, G., Looney, J. (2019): Teacher professional competences and standards. Concepts and implementation. In: European Journal of Education. 54(3). 311-314
- Hayden, M., Martin, R. (2013): Recovery of the Education System in Myanmar. In: Journal of International and Comparative Education. 2. 47-57.
- Myint, A. A., Win, M. (2016): The Implementation of the Myanmar Teacher Competency Standards Framework. In: AsTEN Journal of Teacher Education 1(2) 16-23
- National Education Strategic Plan 2016/17-2020/21 (NESP) Appraisal Report (2017)  
<https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/2018-05-gpe-esp-appraisal-report-myanmar.pdf>
- Oktatási Hivatal (2009): Útmutató a pedagógusok minősítési rendszerében a Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatba lépéshez. Hatodik, módosított változat.
- Reuters (2013): Foreign investment jumps fivefold in Burma. The Irrawaddy.  
<http://www.irrawaddy.org/archives/34427>.

Rice, J. R. (2003): Teacher Quality: Understanding the Effectiveness of Teacher Attributes. Economic Policy Institute.  
Teacher Competency Standard Framework (2017) Beginning Teachers. Myanmar. Draft Version.  
[https://www.lexutor.ca/myanmar/TCSF\\_v2.pdf](https://www.lexutor.ca/myanmar/TCSF_v2.pdf)  
Symeonidis, V. (2019): Teacher competence frameworks in Hungary: A case study on the continuum of teacher learning. In: European Journal of Education 2019;00:1–13.  
World Bank (2013): Myanmar overview.  
<http://www.worldbank.org/en/country/myanmar/overview>

## **AUTHORS:**

**KECZER, GABRIELLA** associate professor  
University of Szeged, Juhász Gyula Faculty of Teacher Education, Szeged  
keczer@jgypk.szte.hu

**MYINT LAY, AYE AYE** PhD student  
Eötvös Loránd University, Faculty of Pedagogy and Psychology, Budapest  
ayeayemyintlaysue@gmail.com

**MADARÁSZ NIKOLETT, SZIKORA PÉTER**

## **AZ ÖNVEZETŐ AUTÓK – A JÖVŐ MÁR A JELEN?**

*SELF-DRIVING CARS – IS THE FUTURE REALLY THE PRESENT?*

### **ABSTRACT**

Industry 4.0, the current technological revolution, includes the appearance of self-driving cars throughout the world. Developing this transport innovation has become an important goal for most automotive and software developing companies alike. They are competing with each other to reach the fully self-driving car, which can work on any road safely in all environments under any circumstances. The evolution of technology is bringing huge transformation, including changes in mobility and in vehicle usage patterns, which means a major challenge for the society. In connection with self-propelled cars it is important to focus on catching up with people as they will be users in the future.

This research gives an insight into the topic of self-driving cars and its present, through the main companies. We examine people's attitudes along with their positive and negative effects and the study provides a comprehensive overview of the Zalaegerszeg automotive test track and their effects are examined within a deep interview.

### **1. Bevezetés**

Az önvezető autók digitális technológia által vezérelt járművek, melyek emberi beavatkozás nélkül képesek önmagukat navigálva mozogni az utakon azáltal, hogy érzékelni tudják a környezeti hatásokat. A szenzorokból, egyéb hardverelemekből és egy komplex szoftverből álló rendszer segítségével bármilyen körülmények között, balesetmentesen tudnak eljutni egyik helyről a másikra. Úgy tervezték őket, hogy kevesebb helyet foglaljanak el az utakon, ezzel elkerülve a forgalmi dugókat és csökkentve az esetleges balesetek valószínűségét (UCS, 2018).

A fejlődések ellenére a közutakon megengedett automatizált autók még nem teljesen önállóak, a teszteléseket is csak megfelelő engedéllyel végezhetik. Jelenleg mindegyiknek szüksége van egy olyan emberi vezetőre, aki ha szükséges, képes észrevenni egy pillanat alatt, hogy mikor kell átvenni az irányítást a jármű felett, és cselekszik (Liden, 2017). Ezek az autók főként a 0., 1. és 2. automatizáltsági szintekhez tartoznak, de már előfordulnak 3. szintű autók.

Különböző oldalak más-más céget rangsorolnak a legmeghatározóbb cégek közé az önvezető autók fejlesztése terén napjainkban, néhányat összegyűjtöttünk az 1. táblázatba:

1. táblázat Önvezető autó-fejlesztő cégek  
*Table 1. Self-driving car developing companies*

| Cégnev                | Hol tartanak jelenleg?  | Partnerek  | Mikorra várható?                     | Érdekesség  |
|-----------------------|---|--|--------------------------------------|---|
| <b>Volvo</b>          | 2. szintű automatizáltság   | Nvidia, Uber, Baidu, Nanyang Tech. University            | 2021-re 100 svéd tesztelőt terveznek | Teljes felelősséget vállal az autopilot és önvezető módban működő autókért. |
| <b>Waymo</b>          | 10m levezetett mérföld közúton, 7 milliárd szimuláció-val, 4. szintet tesztelik | Google része   | ~ 2020                               | Egy éves időszakban csupán három ütközés.                                   |
| <b>Mercedes-Benz</b>  | 2. szintű automatizáltság, parkoló asszisztens és HomeZone                      | BMW, Bosch   | 2020                                 | Úttörő radar lokalizációs térkép rétegész.                                  |
| <b>BMW</b>            | 2. szintű automatizáltság, Surround View kamerarendszer                         | Intel, Mobileye, Mercedes                                | 2021                                 | ~40 4. szintű autót tesztelnek Münchenben és Kaliforniában.                 |
| <b>Nvidia</b>         | 2. szintű automatizáltság   | PACCAR   | -                                    | 320 vállalat használta az Nvidia Drive számítástechnikai platformot.        |
| <b>Continental</b>    | 2. szintű automatizáltság, 72000 mérföldnyi tesztelés                           | Nvidia   | ~2020                                | K+F laboratórium a Szilícium-völgyben, Magyarországon is jelen vannak.      |
| <b>Uber</b>           | Önjáró teherautók Arizonában  | Toyota Google, Ford, Lyft, Volvo, Arizona Állami Egyetem | 2021                                 | Uber azt tervezi, hogy "tízezer" önjáró autót vásárol a Volvo-tól.          |
| <b>Ford</b>           | 4. szintet tesztelnek   | Domino's Pizza, Postmates                                | 2021                                 | 2016-ban megtriplázta a tesztelő csapatát.                                  |
| <b>General Motors</b> | 2. szintű automatizáltság   | Lyft   | nincs ütemterv                       | Cruise Automation K+F létesítményének kiépítése.                            |
| <b>Toyota</b>         | 2. szintű automatizáltság   | Uber, Michigan Egyetem                                   | 2020                                 | Toyota Research Institute-AD létrehozása.                                   |

Forrás: Mercer, Macaulay 2019, Cheung 2019 adatai alapján saját szerkesztés

Ezekből az adatokból is látszik, hogy a legtöbb cég 2020 környékére tervezi a teljesen önvezető vagy a 4. automatizáltsági szintű autókat, melyek már képesek lesznek önmagukat balesetmentesen vezetni az utakon.

Magyarország szintén élen jár az önvezető járművek tesztelésében és fejlesztésében, ezek a legkiemelkedőbb vállalatok:

- Bosch- Magyarországon található a Bosch az egyik legnagyobb kutatás fejlesztési központja. Több mint 2000 magyar mérnök kutat a témában, fejleszti az autókat, majd később teszteli is azokat (Pintér, 2017).

- Continental- A globálisan is meghatározó német cég, Budapestet választotta következő kutatás fejlesztési színterének. A Mesterséges Intelligencia Fejlesztő Központ mérőföldkönek számít a Continental számára, mellyel egy lépéssel közelebb kerülhetnek a teljes automatizáltság felé (HIPA, 2019).
- AIMotive- Magyar startupként működő cég, mely jelen van Kaliforniában és Tokióban is. A legnagyobb fejlesztések azonban Budapesten történnek, ahol a 140 fős magasan képzett mérnökökből álló csapat teszteli az önvezető technológiát (Tóth, 2018).
- RECAR- Research Center for Autonomous Road vehicles, magyarul Autonóm Járművek Kutató Központ 2015 szeptemberében lett alapítva BME, ELTE, MTA SZTAKI, Knorr-Bremse és a Bosch által. Azóta számos cég és egyetem csatlakozott az együttműködéshez. A RECAR működése rendkívül fontos, hiszen részt vesznek az oktatásban, amely hozzájárul a későbbi jól képzett munkaerő piacra lépéséhez (DigitalHungary, 2016).
- ZalaZone Kft.- A Zalaegerszegi Járműipari Tesztpálya az önvezető és elektromos technológia fejlesztéséhez létrehozott tesztelési terület. A későbbiekben erről bővebben fogok írni.

## **2. Lehetőségek és veszélyek**

„A modernizáció egy olyan folyamat, ami azt szolgálja, hogy megoldjon olyan problémákat, amelyek nélküle nem lennének – (Fónagy, 2018).”

Ebben a fejezetben a fontosabbnak vélt változásokat mutatjuk be, amelyek a későbbiekben az önvezető autók bevezetésével járnának.

### **2.1 Tömegközlekedés**

Ahogy az évek során egyre több és több autó lett, maga a városok közlekedései is az autók köré lettek berendezve, ezzel teret adva még több autónak. Sokakban az a remény él, hogyha az önvezető autók megjelennek, akkor a dugók is és a parkolási nehézségek is megszűnnek majd. Egyrészt az tény, hogyha ezek az autonóm járművek átveszik a taxik helyét, jóval olcsóbbak lesznek, hiszen nem kell sofőrt fizetni, és így akár megoldható, hogy az ember távolabbról járjon dolgozni. A másik oldalról viszont abban az esetben, ha mindenki elkezd önvezető autóval járni, tehát azok is, akik előtte a tömegközlekedést használták, akkor még nagyobb dugók fognak kialakulni. Budapesten az emberek 60%-a tömegközlekedik és ennek ellenére is rengeteg autó van az utakon. A tömegközlekedési járművek pont arra vannak kitalálva, hogy minél több ember férjen el rajtuk, az autók ezzel szemben csak 4-5 fő befogadására képesek (Vitézy, 2018).

## 2.2. Hackerek és adatbiztonság

Az autóban levő szoftvernek mindent tudnia kell, mindenre fel kell tudnia készülni, hiszen a benne ülő emberek életéről gondoskodik. Hatalmas veszélyforrást jelent az, hogy a számítógépek, amelyek valamilyen úton-módon kommunikálnak egymással, hozzáférhetővé is válnak. Nem először fordult elő, hogy hackerek betörték adatbázisokba; vírussal fertőztek meg számítógépeket; emellett pedig terrorcselekmények eszközüel is szolgáltak már. Ha valaki belepiszkál a rendszerbe, rendelkezhet az adatokkal és átveheti az uralmat az autó felett- így akár le is állíthatja a féket vagy irányíthatja a kormányzást stb.

Erre példa, amikor 2015-ben két hacker, Charlie Miller és Chris Valasek, tesztelésként átvette egy Jeep Cherokee UConnect rendszerét (internetes csatlakozású számítógépes funkció), amely mindent irányít a navigációs rendszertől kezdve, a vezető kimenő hívásáig. Az autóban ülő Wired újságíró csak tehetetlenül, megrökönyödve ült az autóban, míg a hackerek irányították az autót, a pedálokat és a kormányt is (Campbell, 2018).

Ez egy remek eset annak bemutatására, hogy biztonsági rendszer kiépítése hatalmas kihívást jelent az autógyártóknak és ezáltal a fogyasztóknak is, hiszen amíg az autó nem biztonságos, az emberek sem fognak bízni bennük.

## 2.3. Készségek

A vezetés során számos képességünket és készségünket fejlesztjük, amelyekre az önvezető autók használata során nem lesz szükség és lehetőség. Ilyenek például:

- Figyelem – egy adott feladatra fenntartott koncentráció;
- Megosztott figyelem - az útjelzések felismerése és közben vezetés;
- Szűrés - a zavaró események gyors felismerése és kizárása;
- Perifériás látás – a gyalogosok és a forgalom egyidejű figyelése;
- Ítéletképeség - A közeli forgalom távolságának és sebességének helyes becslése;
- Tervezési képesség - A hirtelen változó forgalmi viszonyokhoz való igazodás;
- Reakcióidő - Fékezésre, közlekedési lámpákra és vészhelyzetekre adott válasz;
- Koordináció - kéz és láb koordinációja;
- Rövid távú memória – útvonal felidézése menet közben;
- Memória - az új útszabályokra emlékezés;
- „Jóslás” – a környezeti feltételekhez igazodva, várható esemény becslése (Aldrich, 2010).

Mindezek azért fontosak, mert az önvezető funkció egyes automatizáltsági szinteknél kikapcsolható az autóban, azaz bizonyos szituációban az embernek kell reagálnia egy adott helyzetben, és ha az illető nem figyel teljes mértékben a

vezetésre, akkor a reakció ideje jelentősen megnő, így a baleset bekövetkezésének valószínűsége is. Emellett pedig az emberek még nagyobb kényelme, és a készségek fejlesztésének elhanyagolása hozzájárul a digitalizáció és az innovációk okozta még kevesebb gondolkozáshoz.

## **2.4. Munkahelyek**

Sokan aggódnak a munkahelyek elvesztése miatt, hiszen szépen lassan az önvezető autók bevezetésével néhány munkahely megszűnik/ átalakul (20-30 éven belül). Ami nem jelenti, hogy az összes kamionsofőr, taxis, buszsofőr stb. munkanélküli lesz, csupán átcsoportosulnak más szegmensekbe. Az autonóm vezetéssel kapcsolatos munkahelyek száma 201% -kal nőtt, ami 27 százalékot jelent az előző évhez képest. Emellett egyre több cég csatlakozik, és még a hagyományos autógyártó vállalatok is befektetnek a fejlesztésükbe. A folyamat bekövetkezésének menete megjósolhatatlan, de valószínűleg újfajta munkahelyek jelennek meg, ahogyan az már az önvezető autók fejlesztése során is történt (Reinicke, 2018).

## **2.5. Balesetek**

A balesetek számát nagyban befolyásolja a közlekedésben résztvevő önvezető autók aránya, azoknak képességei, illetve a környezet (Goodall, 2014). Az önvezető autók egyik fő pozitívuma, hogy az emberi hibákat kiszűrik, ezáltal az okozott balesetek száma is csökkenni fog. A Központi Statisztikai Hivatal a személysérüléses közúti balesetekre vonatkozó adatait, azon belül is az okokat vizsgálva láthatóvá vált, hogy évről évre 90% körüli arányban a járművezetők okozzák a baleseteket. Ha nagyon sarkalatosan azt tételezzük fel, hogy ez mind kiszűrhető lenne, a vezető nélküli autók használatával, akkor a balesetek száma 90%-kal csökkennének (KSH, 2017b).

## **2.6. Környezeti hatás**

A közlekedés jelenleg az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának és szennyezésének egyik legfontosabb tényezője. Az emberi vezetők a gáz és fém felesleges használatával még több üzemanyagot égetnek, míg az autonóm járművek üzemanyag-hatékony üzemelésre és a leghatékonyabb útvonalakra lesznek programozva. A közlekedés kényelmesebbé tétele révén az önjáró járművek megnövelhetik az emberek megtett kilométereinek számát, ami több járműszennyezést eredményezhet. Ennek elkerülése érdekében politikai szabályozással biztosítani kell, hogy az önjáró technológia párosuljon tiszta és alacsony szén-dioxid-kibocsátású járművekkel. A politikának szintén ösztönzőleg kell hatnia arra, hogy maximalizálják az utasok számát minden egyes útra, és



minimalizálják az utasok nélküli utazásokat (UCS, 2017; Alton, 2018). Tehát a későbbiekben fontos, hogy amellet, hogy az emberek kényelmesebben szeretnének utazni, képesek legyenek megérteni, hogy az autómegosztás a környezetre is pozitív hatással van, nem csak a dugók elkerülésére.

1. ábra: Összefoglaló a pozitív és negatív változásokról

*Diagram 1: Summary of positive and negative changes*



Forrás: Saját szerkesztés

A lehetőségeket és veszélyeket vizsgálva látható, hogy vannak átfedések, minden csak viszonyítás és néhány apró változtatás kérdése, tehát egy esetleges pozitív dolog is lehet veszélyforrás. Az alábbi fenti ábrán szemléltetjük, az általam összegyűjtött elemek vizsgálata után, hogy összességében negatívként vagy pozitívként értékelem az egyes változásokat

### ***Kérdőíves kutatás során pozitívnak ítélt változások értékelése***

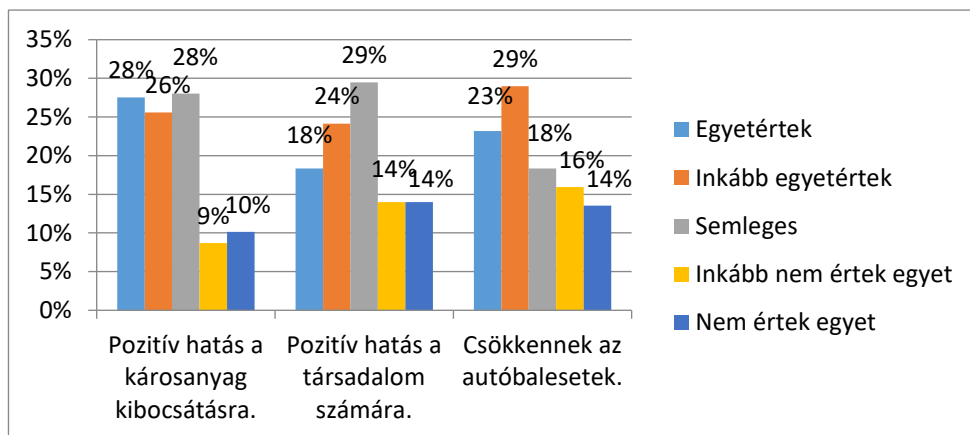
Kutatásunk kvantitatív részeként készítettünk egy online kérdőívet, melynek kérdései az önvezető autókhoz való viszonyulás vizsgálatára épültek. A kérdőívet 207 kitöltő töltötte ki. Ebben a fejezetben a kérdőív csak egy részét elemezzük.

A nemek arányát tekintve, elmondható, hogy egyensúlyban voltak a nők és férfiak. A nők 97-en, azaz 46,9%-ban, a férfiak pedig 110-en, 53,1%-ban voltak jelen. A legfiatalabb kitöltő 16 éves volt, a legidősebb pedig 65 éves. A legtöbb válaszadó a fővárosban, Budapesten él (49,8%). A legmagasabb iskolai végzettséget figyelembe véve 41,7% rendelkezik érettségivel és 36% pedig valamilyen felsőoktatási képzettséggel (BSc, MSc, PhD). A többség még jelenleg is tanul (45%).

Kíváncsiak voltunk arra, hogy az egyes pozitív hatásokat, melyeket korábban gyűjtöttünk össze, hogyan értékelik a válaszadók. 5 fokú skálán kellett eldönteniük, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással. Az ábrán láthatók a kitöltők válasza (kerekített) százalékos értékben.

2. ábra: Egyes hatásokhoz való viszonyulás

*Diagram 2: Attitude to certain effects*



Forrás: Saját szerkesztés

Az állításokra többségében a semleges, inkább egyetért és egyetért válaszokat adták. A károsanyag-kibocsátásra való hatást 53,1% gondolja pozitív kimenetelűnek és csupán 19% negatívnak. A társadalomra gyakorolt hatás kicsit megosztottabb kérdés volt, 28% szerint inkább negatív, 42,5% pozitív változást hoznak majd az önvezető autók. A „Csökkennek az autóbalesetek” állítás biztosnak mondható az új technológia bevezetésénél, azonban ebben nem bízik mindenki. 39,5%-a a kitöltőknek nem ért egyet ezzel az állítással.

### 3. Zalaegerszegi járműipari tesztpálya vizsgálata

Kutatásunk második részét a kérdőíves megkérdezés eredményének hatására végeztük el, melyre egy mélyinterjú megkérdezést alkalmaztunk. A mélyinterjú Nagy Andrással készült, az Autóipari Próbapálya Zala Kft., továbbiakban APZ Kft., gazdaságfejlesztési vezetőjével. Ebben a fejezetben nem térünk ki a mélyinterjú egészére, csak a tesztpálya főbb jövőbeli hatásaira.

A zalaegerszegi tesztpálya komplexitásából eredően akár technológiai és egyéb társadalmi-környezeti (pl. oktatási) szolgáltatások igénybevételét is szükségessé teszi, emelve ezzel a térség értékkeremtés képességét.

Sokan aggodnak a munkahelyek elvesztése miatt, hiszen szépen lassan az önvezető autók bevezetésével néhány munkahely megszűnik/ átalakul (20-30 éven

belül). Részt vettünk az Okos Közlekedési Tudományos Konferencián Zalaegerszegen, 2019. március 8.-án a járműipari tesztpálya egyik épületében, ahol elhangzott Balaicz Zoltántól, Zalaegerszeg polgármesterétől, hogy az aggodalmak ellenére - miszerint az automatizálás munkahelyeket szüntet meg- a járműipari tesztpálya, 4000 új munkahelyet teremt majd az embereknek. Emellett a tesztpálya helyszínén munkásszállót is építenek, amely segíti a vidékről, esetleg külföldről érkezők elhelyezését.

Ezt Nagy András is megerősítette, emellett kiemelte, hogy a tesztpályán alkalmazott technológia magasan képzett, elsősorban műszaki munkaerőt igényel, amely szoros kapcsolatban van a kutatás-fejlesztési tevékenységekkel, cégekkel, illetve felsőoktatási intézményekkel. Számos egyetemmel állnak kapcsolatban, melynek képzésein a hallgatók részt vehetnek az új technológia fejlesztésében, ezzel biztosítva a későbbi szakmai munkaerőt. A Kutató épület nyújt teret, ezen tevékenységek végzésére.

A jövedelemhatást illetően, a válaszadó véleménye szerint, az érintett területeken növekedés várható. „A tesztpálya gazdasági hatását elsősorban három környezeti tényezővel próbáljuk kimutatni. E tekintetben a szervezet közvetlen környezetét, ahol a szolgáltatás értékteremtő jellege intenzívebben hat az együttműködő cégekkel, azt smart fieldnek, ezen túl mutató 50-100 km-es körzetbe eső körzetet HUB1-nek, majd a tágabb környezetet HUB 2-nek neveztük el. E három körzetben próbáljuk vizsgálni a tesztpálya gazdasági, valamint jövedelmi hatásait is. -Nagy András” Pontos adatokról nem kaptam információt, de a létesítmény megépülése után várhatóan jobban vizsgálható lesz ez a kérdéskör.

#### 4. Összegzés

Az önvezető autók bevezetése számos előnnyel járhat, azonban ahhoz szükséges a megfelelő háttér biztosítása és egy olyan célcsoport, ami befogadja azt. Úgy véljük a nemzetközi kutatások vizsgálata után, hogy a társadalom még nem áll készen erre a fejlődésre. Ez sajnos az Ipar 4.0 sajátossága is, hogy az innovációk megjelennek, a technológiák fejlődnek, de a társadalomnak nincs ideje ezt az ütemet felvenni.

A pozitív hatásokat vizsgáló kérdés esetén – pozitív hatás a társadalomra, károsanyag-kibocsátásra és a balesetekre -, látható volt, hogy az egyetértők mellett, a semleges válaszadók is nagyszámban jelen vannak. Ebből arra következtethetünk, hogy a társadalom nincs megfelelően informálva az új technológiát tekintve, hiszen ez okozhatja azt, hogy nincs megítélésük az adott tényezőről. Ennek fejlesztése érdekében úgy véljük, hogy a technológiát fejlesztő cégeknek nagyobb médiajelenléttel kellene rendelkezniük, hiszen jelenleg nagyobb súllyal bír az a hír, amikor egy önvezető autó balesetet okoz, mint amikor

például egy új szoftvert sikerül kifejleszteni. A negatív hírek gyakran felülírják a pozitívakat, de a folyamatos tájékoztatás mellett egyensúlyba tudnának kerülni.

A mélyinterjú során a zalaegerszegi járműipari tesztpálya hatásait szeretnénk volna összegyűjteni. Nagy András válaszai egyértelműen pozitívak voltak. Összességében vizsgálva a hatásokat, a tesztpálya várhatóan katalizátorként fog működni majd. Ide vonzhat további üzleti tevékenységeket, szolgáltatásokat, felsőoktatási intézményeket. Emellett innovatív jellegéből adódóan, tovagyűrűző hatásként, számos kutatás-fejlesztésre specializálódott technológiai cég betelepülése is várható, melyre külön területet biztosítanak a tesztpálya területén. Az értékteremtés az egyik legfontosabb pozitívuma a létesítmény megvalósulásának, ezáltal a magas hozzáadott értéket előállító tevékenységek, fejlesztő vállalatok jelentősen hozzájárulnak majd a térségi GDP, valamint a térség által előállított érték növekedéséhez. Úgy véljük az elhangzottak alapján, hogy a munkahelyteremtésre is pozitív hatással lesz a létesítmény megépülése.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aldrich, S. (2010) *New science helps older drivers reduce accidents and boost safety*. [on-line], Elérhetőség: [http://www.proactive-ageing.com/download/New\\_science\\_helps\\_older\\_drivers.pdf](http://www.proactive-ageing.com/download/New_science_helps_older_drivers.pdf) [Letöltve: 2018.11.04.]
- Alton, L. (2018) *How Self-Driving Cars Could Impact the Environment* [on-line], Elérhetőség: <https://blueandgreentomorrow.com/environment/self-driving-cars-could-impact-environment/> [Letöltve: 2018.10.27.]
- Campbell, P. (2018) *Hackers have self-driving cars in their headlights* [on-line], Elérhetőség: <https://www.ft.com/content/6000981a-1e03-11e8-aaca-4574d7dabfb6> [Letöltve: 2018.11.05.]
- Cheung, KC. (2019) *World's Top 33 Companies Working on Self Driving Cars* [on-line], Elérhetőség: <https://algorithmxlab.com/blog/worlds-top-33-companies-working-on-self-driving-cars/> [Letöltve: 2019.04.16.]
- DigitalHungary (2016) *Nálunk is lesz önvezető autós-mérnökképzés* [on-line], Elérhetőség: <https://www.digitalhungary.hu/start-up/Nalunk-is-lesz-onvezeto-autos-mernokkepzes/2449/> [Letöltve: 2019.04.15.]
- Fónagy, Z. (2018) *Magyar Krónika 18/39.adás – Közlekedés. kulturális magazin* [on-line videó], Elérhetőség: <https://www.mediaklikk.hu/video/magyar-kronika-1839-adas-kozlekedes/>
- Goodall, N. J. (2014) *Machine ethics and automated vehicles*. Road vehicle automation pp. 93-102
- HIPA (2019) *Új budapesti irodájából fejleszti az önvezető autók technológiáját a Continental - videó riport* [on-line], Elérhetőség: <https://hipa.hu/uj-budapesti-irodajabol-fejleszti-az-onvezeto-autok-mesterseges-intelligencijat-a-continental> [Letöltve: 2019.04.15.]
- KSH (2017b) *Személy sérüléses közúti közlekedési balesetek az előidéző okok szerint* [on-line], Elérhetőség: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_ods002.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_ods002.html) [Letöltve: 2018.10.29.]

- Liden, D. (2017) *What Is a Driverless Car?* [on-line], Elérhetőség: <http://www.wisegeek.com/what-is-a-driverless-car.htm> [Letöltve: 2019.01.07.]
- Mercer, C., Macaulay, Tom. (2019) *Which companies are making driverless cars?* [on-line], Elérhetőség: <https://www.techworld.com/picture-gallery/data/-companies-working-on-driverless-cars-3641537/> [Letöltve: 2019.04.16.]
- Pintér, M. (2017) *Magyar mérnökök fejlesztik a jövő önjáró autóit* [on-line], Elérhetőség: <https://24.hu/tech/2017/11/12/magyar-mernokok-fejlesztik-a-jovo-onjaro-autoit/> [Letöltve: 2019.04.16.]
- Reinicke, C. (2018) *Autonomous vehicles won't only kill jobs. They will create them, too* [on-line], Elérhetőség: <https://www.cnbc.com/2018/08/10/autonomous-vehicles-are-creating-jobs-heres-where.html> [Letöltve: 2018.10.28.]
- Tóth, B., (2018) *Magyar gépagy hajtja meg a jövő autóit* [on-line], Elérhetőség: [https://index.hu/techtud/2018/12/22/magyar\\_onvezeto\\_ai\\_kerul\\_par\\_even\\_belul\\_az\\_auto\\_kba/](https://index.hu/techtud/2018/12/22/magyar_onvezeto_ai_kerul_par_even_belul_az_auto_kba/) [Letöltve: 2019.04.15.]
- Union of Concerned Scientists (2017) *Maximizing the Benefits of Self-Driving Vehicles* [on-line], Elérhetőség: <https://www.ucsusa.org/clean-vehicles/principles-self-driving-cars#.W9gLHtVKiUk> [Letöltve: 2018.10.24.]
- Union of Concerned Scientists (2018) *How do self-driving cars work—and what do they mean for the future?* [on-line], Elérhetőség: <https://www.ucsusa.org/clean-vehicles/how-self-driving-cars-work> [Letöltve: 2019.01.26.]
- Vitézy, D. (2018) *Magyar Krónika 18/39.adás – Közlekedés. kulturális magazin* [on-line videó], Elérhetőség: <https://www.mediaklikk.hu/video/magyar-kronika-1839-adas-kozlekedes/>

## SZERZŐK:

**MADARÁSZ NIKOLETT** MSc hallgató/ student

Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar/Obuda University Keleti Faculty of Business and Management, Budapest  
madarasz.nikolett@kgk.uni-obuda.hu

**SZIKORA PÉTER** adjunktus/ assistant professor

Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar/Obuda University Keleti Faculty of Business and Management, Budapest  
szikora.peter@kgk.uni-obuda.hu

**SCHMUCK ROLAND**

**AZ EURÓPAI FELSŐOKTATÁSBAN ALKALMAZOTT  
ESG MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI IRÁNYELVEINEK  
ÖSSZEHASONLÍTÁSA AZ ISO 9001  
MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI SZABVÁNY ALAPELVEIVEL**

*COMPARISON OF THE ESG QUALITY MANAGEMENT GUIDELINES  
USED IN THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION WITH THE  
PRINCIPLES OF THE ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT STANDARD*

**ABSTRACT**

There are many standards and methods for quality management. The ISO 9001:2015 is the most well-known general quality management standard in Europe, whereas TQM is in America, but in addition, there are many industry-specific quality management standards worldwide.

The ISO 9001:2015 quality management standard is widely used in higher education. This standard is of a general nature and has the advantage of possibly being used by any organization regardless of industry. However, the disadvantage is that it is more difficult to provide solutions to specific needs. That is why the European Union has established the European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) for higher education institutions.

The ESG aims to develop the European Higher Education Area (EHEA). The ESG Guidelines provide guidance for higher education institutions to improve their quality. As higher education institutions in the EHEA countries vary widely in size, organizational structure, function and geographic location, ESG defines general guidelines that can be used in this diverse environment. While the ESG shows what to do, it does not specify exactly how to do it. With this generalization, the ESG accepts the autonomy of higher education institutions and the specificities of their educational areas.

The research presents the specific guidelines of ESG and compares them with the principles of ISO 9001:2015. This makes the two quality management systems comparable and reveals their differences as well. The methodology of the research is to compare the principles of the two standards. The results of the research can be useful for higher education institutions.

**1. Bevezetés**

A szabványosítás megkönnyíti a szervezetek működését, az üzleti tranzakciókat, mivel a termék vagy szolgáltatás leírása helyett vagy mellett a vonatkozó szabványokra lehet hivatkozni. A versenyben előtérbe kerül az a szervezet, mely a széleskörűen ismert és elfogadott szabványok szerint működik. (Petőcz-Szabó 2003)

A felsőoktatásban a minőségirányítás szerepe manapság egyre fontosabb. A minőség a felsőoktatási intézmény esetében olyan környezet biztosítását jelenti, mely hatékonyan lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy elérjék tanulási céljaikat (Gordon-Partington 1993). Ez nem csupán a hallgatók érdeke, hanem a szüleiké, a potenciális foglalkoztatóké, a társadalomé, valamint az oktatásban dolgozó emberek közös érdeke is (Dragut 2011). A nemzetek sikerét közvetlenül befolyásolja az oktatási rendszerük (Rezeanu 2011). Egy széleskörben elterjedt minőségirányítási rendszer használata megfelelő megoldás lehet a felsőoktatási intézmények számára, hogy egyre magasabb minőségű szolgáltatásokat tudjanak nyújtani (Craciun 2010).

A kutatás célja, hogy megvizsgálja a felsőoktatásban elterjedőben levő ESG szerinti minőségirányítási rendszert és összehasonlítsa annak alapelveit az ISO 9001:2015 minőségirányítási szabvány alapelveivel.

A kutatás módszertana egy olyan elemzés elvégzése, mely az ESG belső minőségirányítási alapelveit összeveti és lehetőség szerint megfelelteti az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszer alapelveinek.

A téma újszerűségét mutatja, hogy a hazai felsőoktatási intézmények jelenleg vezetnek be, vagy hamarosan fogják bevezetni az ESG-t az akkreditációs eljárások miatt. Ennek várható eredménye a hazai felsőoktatási intézmények minőségirányítási rendszereinek egységesedése és a nyújtott szolgáltatás magasabb minőségűvé válása. Ugyanakkor az intézmények számos új kihívással is szembesülnek.

A kutatás jól hasznosítható olyan felsőoktatási intézmények esetében, melyek az ISO 9001:2015 rendszerről állnak át az ESG szerinti minőségirányítási rendszerre, vagy a két minőségirányítási rendszert párhuzamosan működtetik.

## **2. ISO 9001:2015 minőségirányítási szabvány**

A minőségirányításra számos szabvány, módszer létezik. Európában a legismertebb általános minőségirányítási rendszer az ISO 9001:2015, Amerikában a TQM, de ezen kívül számos ipárgspecifikus minőségirányítási szabvány létezik. Számos iparágban, így a felsőoktatásban is széleskörűen elfogadott az ISO 9001:2015 minőségirányítási szabvány szerint minőségirányítási rendszer használata. Az ISO szabványok alapjait 1947-ben jött létre az International Organization for Standardization (röviden ISO, magyar nevén Nemzetközi Szabványosítási Szervezet) azzal a céllal, hogy nemzetközi minőségügyi szabványokat alkosson (Hevesiné-Dér é.n.). Bár a szervezetnek különféle nevei vannak különböző nyelveken, a rövidítés minden nyelven ISO, mely a görög „isos” szóból adódik, melynek jelentése „egyenlő”. A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet a világ 163 országának nemzeti szabványosítási intézeteiből áll össze. Minden ország egy tagszervezettel képviselteti magát. A szervezet koordinációs központja Genfben (Svájc) van. A szervezet kormányoktól független, összeköti a

privát szektort és a közszférát, mivel egyes tagszervezetek kormányzati intézmények, mások pedig a privát szektorból származnak (iso.org 2018). Az 1970-es években kezdte el az ISO kibocsátani nemzetközi szabványait. Az 1980-as évektől kezdve egyre több szakterületi szabvány készült el. Manapság az európai szabványok kb. 40%-a az ISO szabványokon alapul (Schmuck 2010). Az ISO 9001:2015 minőségirányítási szabvány általános jellegű, mely előnyös, hiszen így bármilyen gazdálkodó szervezet alkalmazhatja. Hátránya viszont ugyanebből adódik, az egyes specifikus igényekre nehezebben tud megoldásokat nyújtani. Ezért hozta létre az Európai Unió a European Standards and Guidelines for Quality Assurance (röviden ESG) felsőoktatási minőségirányítási irányelveket (ESG 2015).

Az ISO 9001:2015 szabvány hét alapelvre épül. Az alapelvek célja, hogy a felsővezetés ezeken keresztül fejlessze a szervezet minőségét a szabvány által meghatározott szempontrendszer szerint. Az alapelvek a következők:

1. Vevőközpontúság: A szervezetek vevőiktől függenek, ezért fontos, hogy megértsék a jelenlegi és a jövőbeli vevői szükségleteket, teljesítsék a vevők követelményeit, és igyekezzenek felülmúlni a vevők elvárásait.

2. Támogató vezetés: A vezetők megteremtik a célok és a szervezet vezetésének egységét. Hozzanak létre és tartsanak fenn olyan belső környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékig részt vehetnek a szervezet céljainak elérésében.

3. Munkatársak bevonása: A szervezet lényegét minden szinten a munkatársak jelentik, és teljes bevonásuk teszi lehetővé képességeik kihasználását a szervezet javára.

4. Folyamatszempléletű megközelítés: A kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha a tevékenységeket és a velük kapcsolatos erőforrásokat folyamatként kezelik. Az ISO 9001:2015 szabvány a korábbiaktól eltérően ebbe a pontba sorolja a rendszerszempléletet is, mely előtte külön alapelvként szerepelt (Certop 2015). A rendszerszemplélet lényege az egymással összefüggő folyamatok rendszerként való azonosítása, megértése és irányítása, mely hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet eredményesen és hatékonyan valósítsa meg céljait.

5. Folyamatos fejlesztés: A szervezet teljes működésének folyamatos fejlesztése legyen a szervezet állandó célja.

6. Tényeken alapuló döntéshozatal: Az eredményes döntések az adatok és egyéb információ elemzésén alapulnak.

7. Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal: A szervezet és beszállítói kölcsönösen függenek egymástól, és kölcsönösen előnyös kapcsolatuk fokozza mindkettőjük értékteremtő képességét. (ISO 9001, 2015)



### **3. ESG irányelvek összehasonlítása az ISO 9001:2015 alapelveivel**

2000-ben a lisszaboni csúcstalálkozón az Európai Unió tagországainak kormányfői az együttműködés szorosabbá tételéről döntöttek többek között az egységes európai oktatási térség létrehozása érdekében is (Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2011). Az ESG első változatát Bergenben fogadták el 2005-ben (ESG 2005), majd 2015-ben adták ki az új változatot (ESG 2015). Az ESG az Európai Felsőoktatási Térség (EFT) fejlesztését tűzte ki céljául. Az ESG iránymutatásai a felsőoktatási intézmények számára nyújtanak iránymutatást minőségük fejlesztéséhez. Mivel az első kiadás Bergenben történt meg, az irányelveket bergeni irányelveknek is hívják, annak ellenére, hogy az aktuális ESG változat már brüsszeli elfogadású. Mivel az EFT országaiban nagyon különböznek a felsőoktatási intézmények – többek között méret, szervezeti struktúra, funkció, földrajzi elhelyezkedésből adódó sajátosságok szerint – az ESG ebben a változatos rendszerben használható általános irányelveket szab meg. Az ESG így ugyan megmondja mit kell tenni, de azt nem írja elő, hogy pontosan hogyan tegyék ezt. Ezzel az általánosítással az ESG elfogadja a felsőoktatási intézmények autonómiáját és a képzési területek sajátosságait. (Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2012) Az ESG alap gondolata szerint a felsőoktatási intézmények felelősséggel tartoznak szolgáltatásait minőségéért; az intézmények minőségbiztosításának reagálnia kell a rendszerek, programok és a hallgatók sokszínűségére; támogatni kell a minőségkultúra fejlődését; figyelembe kell venni a hallgatók és más érintettek igényeit és elvárásait (Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2016).

Az ESG irányelveit három fő csoportba rendezi: (1) belső minőségirányítás, (2) külső minőségirányítás, (3) ügynökségek minőségirányítása. Az összehasonlítás szempontjából a második és a harmadik kategória nem releváns, mivel az ISO 9001 szabvány külső tanúsítására más szabvány az irányadó, tehát az ISO 9001 ezt nem tartalmazza, bár megjegyzendő, hogy említést tesz róla. Jelen cikk ezért csupán az ESG irányelveinek első csoportját elemzi, mely 10 irányelvből áll (EQUIP 2016, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2016).

1. Programok tervezése és elfogadtatása, a minőségirányítás irányelve: az intézménynek rendelkeznie kell nyilvánosan elérhető minőségirányítási irányelvvel, amely az intézményi stratégia részét kell, hogy képezze. Az intézmény belső érdekkörébe tartozók által kell kialakítani azt, valamint a szervezeti struktúrához és a folyamatokhoz igazítva kell a végrehajtásáról gondoskodni úgy, hogy az integrálja az intézmény kapcsolatrendszerébe tartozók érdekét is.

Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer szerint a szervezetnek minőségpolitikát és minőségcélokat kell létrehoznia, melyeket közzé kell tennie az érintettek irányába. Ez a támogató vezetés alapelvhez tartozik.

2. Az intézménynek rendelkeznie kell a programok megtervezéséhez és elfogadtatásához szükséges folyamatokkal. A programokat a célokkal összhangban kell kialakítani, a tervezett tanulmányi kimeneti követelményeket is ideértve. A program által megvalósuló minősítést egyértelműen specifikálni és kommunikálni kell, megfelelően utalva egyrészt a nemzeti, valamint az európai felsőoktatási térség minősítési keretfeltételeire.

Az irányelv gyakorlatilag az ISO folyamatszegléletű megközelítésével azonos tartalommal bír.

3. Hallgatóorientált tanulás, oktatás és számonkérés: az intézményeknek biztosítani kell, hogy a programok ösztönözzék a hallgatók aktív szerepvállalását az 1-2. irányelvben említett területeken.

Az irányelv az ISO 9001 vevőelégedettség irányelvének felel meg, azonban itt látható, hogy az ESG ennél tovább megy specifikusan az oktatásra vonatkozóan: a hallgatói elégedettség nem önmagában jelenik meg, hanem elvárja az aktív szerepvállalást is, mely az ISO 9001 minőségirányítási szabványban nem elvárás.

4. A hallgatók belépése, előrehaladása, teljesítményének elismerése és minősítése: az intézménynek folyamatosan előre definiált és nyilvánosságra hozott szabályzatot kell alkalmaznia a hallgatói életciklus szakaszaiban, a hallgatók belépése, előrehaladása, teljesítményének elismerése és minősítése tekintetében.

Ez az irányelv ESG specifikus, nem feleltethető meg egyetlen ISO 9001 alapelvnek sem.

5. Oktatói kar: az intézménynek biztosítani kell az oktatók kompetenciák rendelkezésre állását és fejlesztését. Méltányos és átlátható módon kell megvalósítani az oktatók toborzását és képzését.

Az ISO 9001 rendszerben ez az irányelv a munkatársak bevonása alapelvnek feleltethető meg.

6. Tanulási segédanyagok és a hallgatók egyéb módon történő támogatása: a szervezetnek megfelelő erőforrást kell elkülönítenie a tanulási és oktatási tevékenység támogatására, biztosítva az érintettek számára elérhető tanulási segédanyagokat és egyéb hallgatói támogatást.

Tekintettel arra, hogy a leírtak a vevőelégedettség növeléséhez kellene, ez az ISO 9001 minőségirányítási rendszer vevőelégedettség alapelvéhez kapcsolódik, bár specifikusan kifejti, hogy az ESG szerint mit kell tenni. Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer általános elvárásokat fogalmaz meg, az ESG szerinti leírás ebbe beleilleszkedik specifikusan kifejtve.

7. Információmenedzsment: a szervezetnek biztosítania kell a hatékony program- és tevékenység-menedzsment végett a releváns információk gyűjtését, elemzését és hasznosítását.

Az ISO 9001 szerint alapelvek közül ez a tényeken alapuló döntéshozatalnak felel meg.

8. Nyilvános, mindenki számára elérhető információ: az intézmény köteles egyértelműen, pontosan, tényszerűen, naprakészen és könnyen hozzáférhetően nyilvánosságra hozni tevékenységét, beleértve programjait is.

Ez az irányelv az ESG szerint specifikus, mivel a vállalatoknak nem szükséges nyilvánosan működniük, ezért az ISO 9001 erre vonatkozóan nem ír elő semmit sem – de nem is tiltja ezt.

9. A programok folyamatos ellenőrzése és időszakos felülvizsgálata: az intézménynek folyamatosan ellenőriznie kell, illetve időszakosan felül kell vizsgálnia programjait annak érdekében, hogy ellenőrizze kitűzött céljainak elérését, a hallgatók és a társadalom által támasztott igények kielégítését. Mindezek a programok folyamatos fejlesztéséhez vezetnek. Minden érintett számára kommunikálni kell a tervezett vagy már megvalósult lépéseket és azok eredményét.

Ez az irányelv az ISO 9001 folyamatos fejlesztés alapelveinek kifejtése felsőoktatási környezetre vonatkoztatva.

10. Rendszeresen ismétlődő külső minőségellenőrzés: az intézmény rendszeres időközönként köteles alávetni magát az ESG által meghatározott külső minőségellenőrzési folyamatnak. E feltétel szempontjából külső minőségellenőrzésnek tekintendők a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság által lefolytatott ellenőrzések, akkreditációs eljárások is.

A külső minőségellenőrzés (más néven külső audit) az ISO 9001 szabvány szerinti tanúsításnak is alapja. Ugyanakkor a szabvány önmagában kötelezően ezt nem írja elő, mivel a minőségirányítási rendszer külső audit nélkül is működtethető. A külső audit a tényeken alapuló döntéshozatalhoz szolgáltat információkat.

#### **4. Összegzés**

Az ESG tíz belső minőségirányítási irányelve közül nyolc megfeleltethető az ISO 9001:2015 minőségirányítási szabvány alapelveivel. Ezen alapelvek közül az ESG-ben csupán a 7. alapelv: kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal nem jelenik meg az ESG belső irányelvei között. Jelen cikk csupán az ESG belső irányelveket elemezte, de a külső irányelvek előírják, hogy a stakeholderek bevonásra kerüljenek a folyamatos fejlesztés során. Ugyanígy a külső irányelvek között megjelenik az az elvárás is, hogy a külső partnerek értesüljenek a

jelentésekről, melyeket a belső irányelvek között a 8. nyilvános, mindenki számára elérhető információ irányelv ír elő.

Az ESG az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszerhez képest a felsőoktatásra vonatkozóan specifikus követelményeket határoz meg. Bár a követelmények többsége az ISO 9001 rendszerben is megtalálható, az ESG pontosabb iránymutatásokat határoz meg erre a szektorra vonatkozóan. Az elvégzett elemzés két olyan területet határolt be, mely az ISO 9001-ben nem található meg. Az egyik a hallgatók belépése, előrehaladása, teljesítményének elismerése és minősítése, a másik a nyilvános, mindenki számára elérhető információk. Míg előbbi szektorspecifikus, utóbbi a nyilvánosságra utal, mely a felsőoktatásban elvárás, a vállalatok számára viszont nem. Ezért nem tartalmazhatja ezt elvárásként az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszer sem. Ezen felül bár a hallgatóorientált tanulás irányelv megfeleltethető a vevőelégedettség irányelvnek, tartalma mégis túlmutat azon: a hallgatók aktív bevonását várja el, mely specifikus felsőoktatási szektorbeli követelmény.

A kapott eredményeket jól hasznosíthatják olyan felsőoktatási intézmények, melyek az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszert követően – vagy azzal párhuzamosan – bevezetik az ESG szerinti minőségirányítási rendszert.

## MELLÉKLET

1. táblázat: az ESG irányelveinek megfeleltetése az ISO 9001:2015 alapelveivel

*Table 1: The compliance of the ESG guidelines with the principles of ISO 9001:2015*

| <b>ESG 2015 belső minőségirányítási irányelv</b>   | <b>Vonatkozó ISO 9001:2015 alapelv</b> |
|--|--|
| 1. Programok tervezése és elfogadtatása, a minőségirányítás irányelve  | 2. Támogató vezetés                    |
| 2. Az intézménynek rendelkeznie kell a programok megtervezéséhez és elfogadtatásához szükséges folyamatokkal     | 4. Folyamatszemléletű megközelítés     |
| 3. Hallgatóorientált tanulás, oktatás és számonkérés   | 1. Vevőelégedettség                    |
| 4. A hallgatók belépése, előrehaladása, teljesítményének elismerése és minősítése                                | -                                      |
| 5. Oktatói kar: az intézménynek biztosítania kell az oktatók kompetenciák rendelkezésre állását és fejlesztését. | 3. Munkatársak bevonása                |
| 6. Tanulási segédanyagok és a hallgatók egyéb módon történő támogatása   | 1. Vevőelégedettség                    |
| 7. Információmenedzsment   | 6. Tényeken alapuló döntéshozatal      |
| 8. Nyilvános, mindenki számára elérhető információ   | -                                      |
| 9. A programok folyamatos ellenőrzése és időszakos felülvizsgálata   | 5. Folyamatos fejlesztés               |
| 10. Rendszeresen ismétlődő külső minőségellenőrzés   | 6. Tényeken alapuló döntéshozatal      |

Forrás: Saját kutatás (ESG, 2015 és ISO 9001:2015 alapján)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Certop (2015): Tájékoztató az ISO 9001 és ISO 14001 szabványváltozásokról. CERTOP Termék- és Rendszertanúsító Kft, Budapest

Craciun, Cristian Stefan (2010): The Quality Consulting Services Management in the University Educational System. Procedia Social and Behavioral Sciences 2 5586–5589

Daragut, Bogdanel Marian (2011): Quality Management in Higher Education Services. Procedia Social and Behavioral Services 15 3366-3368.

EQUIP (2016): Comparative Analysis of the ESG 2015 and the ESG 2005. EQUIP Project, [www.equip-project.eu](http://www.equip-project.eu)

ESG (2005): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Bergen, Norvégia  
ESG (2015): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Brüsszel, Belgium  
Gordon, G., Partington, P. (1993): Quality in Higher Education: Overview and Update. Briefing Paper 3. Sheffield: University Staff Development Unit, University of Sheffield  
Hevesiné Kővári Éva – Dér Tünde (é.n.): A minőségügy története: A szabványok kialakulása, szabványosítás. Minőségügyi és Környezetvédelmi Igazgatóság  
ISO 9001 (2015): Magyar szabvány. MSZ EN ISO 9001. Minőségirányítás rendszerek. Követelmények. Magyar Szabványügyi Testület.  
iso.org (2018): International Organization for Standardization honlapja: [www.iso.org](http://www.iso.org)  
Oktatókutató és Fejlesztő Intézet (2011): Nemzetközi és hazai bevált gyakorlatok a minőségfejlesztésben. FEMIP könyvek sorozat, ISBN 978-963-682-695-6, 2011. november  
Oktatókutató és Fejlesztő Intézet (2012): Felsőoktatási minőségfejlesztési kézikönyv.  
Oktatókutató és Fejlesztő Intézet (2016): IV. Az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjai és irányelvei (ESG 2015). Magyar fordítás OFI 2016.  
Petőcz Mária – Szabó József (2003): Minőségirányítás – Minőségmenedzsment, PMS 2000 Mérnöki Társaság, Budapest  
Rezeanu, Oana, Maria (2011): The Implementation of Quality Management in Higher Education. Procedia Social and Behavioral Sciences 15 1046–1050  
Schmuck Roland (2010): A minőségirányítás alapjai. Comenius Kiadó, ISBN 978-963-968-728-8, Pécs.

## **SZERZŐ:**

**DR. SCHMUCK ROLAND** egyetemi adjunktus/assistant professor  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar/University of Pécs  
Faculty of Business and Economics, Pécs  
[sroland@sroland.hu](mailto:sroland@sroland.hu)

**SOMOSKÖVI CSILLA**

## **HUMÁN ERŐFORRÁS HELYZET A PSZICHIÁTRIÁN**

### *HUMAN RESOURCES SITUATION IN PSYCHIATRIAN*

#### **ABSTRACT**

Nowadays, in all areas of health care, there is a lack of human resources nationwide. In some areas, lack of staff or lack of staff skills, dilution of skilled workers with less skilled workers affects quality provision to a greater extent. All forms of psychiatric care require well-prepared, permanent professional teams, in which the functioning of the workers is well-defined with professional boundaries. In the course of professional pre-qualification, they work not only with the acquired medical methods, but also with the so-called non-specific factors, their own personality. Lack or 'dilution' of professional teams not only prolongs care periods, generates additional costs, but also leads to increased use of their own personality, faster burnout. In terms of the lack of human resources, there is less and less talk about professional motivation, dedication and motivation, the presence and absence of which can be felt in patient care. One of the objectives of my questionnaire survey was to map the current situation in different areas of psychiatric care, as a secondary goal to evaluate the attitudes and subjective opinions of people working in different fields in relation to care.

#### **1. Bevezetés**

Hazánkban az egészségügy működésének feltételeit a szakmai minimumfeltételek rögzítik, a finanszírozás pedig ennek feltételeit biztosítja. 2015-ben a GDP 7,2%-át (1428 EU/fő) fordítottuk hazánkban egészségügyi kiadásokra, melynek 2/3 része állami, 1/3 része magán finanszírozást jelent. A finanszírozásban az aktív ellátás mellett a rehabilitációs és krónikus ellátás átalakuláson ment keresztül. A finanszírozás aktív ellátás során sem tükrözi az egyes területek és kórképekhez kapcsolódó ellátási igényeket. A pszichiátria minden ellátási területén az alacsony szakmai anyag igény mellett a fokozott humán erőforrás igény jellemző, a személyi állomány attitűdje, képzettségi szintje jelentősen befolyásolja a kezelés minőségét, ápolás időtartamát. Humán erőforráshiány napjainkban a pszichiátriai ellátás minden területén jellemző. Adódik az dolgozói állomány átlagéletkorának emelkedéséből, (főként járóbeteg ellátásra jellemző). A migráció miatt, mely elsősorban a magas képzettségű szakdolgozók és orvosok távozását jelentette. Az utánpótlás egyre gyengül, kevesebben jelentkeznek egészségügyi szakirányú képzésekre a szakma presztízsének csökkenése miatt. A pszichiátria, mint szakmai terület évekre visszamenőleg , hiányszakmának minősül. A szakszemélyzet „felhígulása” is

jellemző, a számszerű hiány mellett, egyre több a szakképzetlen munkaerő, egyre többen látnak el feladatokat más irányú szakképesítéssel. Kórházi pszichiátriai osztályokon a fokozódó orvoslétszám hiánya miatt újra kell gondolni a paramedicinális dolgozók (pszichológusok, gyógypedagógusok, foglalkoztatók) feladatkörét, kompetenciáit, további képzését a minőségi ellátás biztosítása érdekében. Sajnálatos módon az 1990-es évek elején meghirdetett egészségügyi reform a kórházi ágyszám csökkentésével nem jelentett átalakulást, fejlesztést a járóbeteg ellátásban, változatlanul kórház központú működés dominál. A járóbeteg ellátás létszámhiánya másodlagosan további problémát generál az osztályok irányában, a betegek hosszú várakozási ideje következményként állapotromlást, visszaesést eredményez. A kórházi ellátórendszerre az utóbbi évek során fokozott terhet ró a szociális indikációval ápoltak, vagy ápolási otthonokban élő, visszaeső betegek ellátása, illetve a hosszú várakozási idő a pszichiátriai betegek elhelyezésére. A pszichiátriai betegeket fogadó otthonok szakdolgozóinak képzettsége, belső motivációja befolyásolhatja az ott élők kezelési igényeit. A pszichiátria minden területén jellemző a fokozott pszichés igénybevétel, tekintettel arra, hogy szakmai működésük során személyiségükkel dolgoznak. A szakdolgozók feladatköre az orvoslétszámhiányhoz köthetően bővül, csoportvezetésben, foglalkoztatásban. Több-kevesebb sikerrel motiválhatók további képzésekre a minőségi ellátás érdekében. A team munka elengedhetetlen, viszont a szaporodó feladatok mellett az indokolatlanul megnyúlt ápolási idő lehetetlenné teszi adott létszám mellett a minőségi munkát, erős destruktív hatással van a dolgozók szakmai motivációjára. Az ápolási otthonokban viszonylag izoláltan dolgozók feladatköre jelentősen eltér a kórházi ellátástól, speciális képzési program, továbbképzés nem áll rendelkezésre, bár ez jelentősen javíthatná az otthonokban az ápolás és foglalkoztatás színvonalát, csökkentve az intézménybe kerülés esélyeit. A szakdolgozók beszámolóí szerint a permanensen fennálló létszámhiány fokozza szorongásukat, azonban erre irányuló képzésekre ők is nehezebben motiválhatók (kiegész, kimerültség). A szakdolgozói team „felhígulása” kapcsán indokolt a pályaaorientáció, szakmai motiváció, a korhoz és terheltséghez kapcsolódó „kiegész” vizsgálata.

## 2. Irodalmi áttekintés

1974-ben Herbert Freudenberg nevéhez köthető a „kiegész” fogalmának meghatározása: „...fizikai, mentális, emocionális kimerülés állapota, a reménytelenség és inkompetencia érzésével jár, célok és ideák elvesztésével, amelyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.” 1977-ben Schmidbauer a „Helfer” (segítő) szindróma leírásával csatlakozott. Meghatározása szerint a Helfer-szindróma a segítő saját ingatag pszichés egyensúlyával hozható összefüggésbe, ami a szociális segítséren, pszichés bevonódáson keresztül merev életformává alakul. A humán pályaaorientáció



motivációja az öngyógyítás irányával, míg a kiégés a munka stresszel áll oksági kapcsolatban. Az egészségügyi dolgozók területén későbbiekben végzett kutatások során három veszélyeztetett személyiségtípust különböztettek meg: az „áldozatkész”, a „munkába bonyolódó”, és az „autoriter” típusokat. A következő évtizedben számos kvantitatív és kvalitatív vizsgálat történt egészségügyi dolgozók körében, elsősorban Prof. dr. Kopp Mária irányításával. A vizsgálatok egyik mellékes eredményeként megállapítást nyert, hogy az orvosok és szakdolgozók körében eltérő én-védő mechanizmusok aktiválódnak a kiégés során. A pszichiátriai dolgozók állapotával kiemelten foglalkozó kutatás 2002-ben történt, a súlyos betegekkel foglalkozó egészségügyi dolgozók testi és lelki vizsgálata kapcsán (SOTE, Magatartástudományi Intézet, Hungarostudy 2002). Pikó Bettina és Piczil Márta Vajdaságban, Szabadkán vizsgálta az egészségügyi dolgozók pszichés terheltségét, testi és mentális állapotát, vizsgálati eredményeiket 2006-ban közzétették „A saját egészség megítélése és a pszichoszociális munkakörnyezet” címmel. Cs. Horváth Zoltán, Boncz Imre (PTE Egészségtudományi Kar) 2014-ben elemzést készített „A hosszú ápolási idejű, intézményi keretek közös nyújtott szociális ellátások elemzése” címmel.

### 3. Anyag és módszer

A pszichiátriai ellátási területeken rendelkezésre álló szakdolgozók attitűdjének, motivációjának feltérképezésével felmérhetjük az aktuális állapotot, belső lehetőségeket., Szakmai célokra fókuszálható működéssel hatékonyabb beteg ellátás várható. A szakdolgozói csoport kiégésének, pszichés igénybevételének megítélésével lehetővé válik védelmi technikák, tréningek kidolgozása a rendelkezésre álló dolgozók énvédelmének erősítésére, elkerülve a további pálya elhagyást, kiégést.

Kérdőíves vizsgálatot végeztem 2017 és 2018 év során különböző progresszivitású szinten működő pszichiátriai osztályon, pszichiátriai szakosított otthonokban, pszichiátriai ambulancián és gondozókban, a belső változtatás lehetőségeit és akadályait célozva. 2017. évben 500 db kérdőív került kézbesítésre a megjelölt körben, ezen felül 50 db kérdőív került Szabadkára pszichiátriai osztályra, illetve Bácskossuthfára, pszichiátriai betegek otthonába. Irodalmi áttekintésem során megállapítottam, hogy az orvosok attitűdje jelentősen eltér a szakdolgozói csoportjától, emiatt a vizsgálatban résztvevőket szakdolgozókra és segítőkre szűkítettem. A kérdőívek kitöltése önkéntes és anonim módon történt. Nem, életkor, családi állapot mellett 31 állítást tartalmaz (Likert- skála), az állítások minősítésével (1-től 5-ig, ahol 1. jelentése: egyáltalán nem értek egyet, 5. teljesen egyetértek.) a kérdezett véleményt nyilvánít terheltségről, életminőségről, motivációról, fejlődési lehetőségről. Hipotézisem szerint a pszichiátriai szakdolgozók életkörülményei, családi viszonyai előnytelenebbek az átlagpopulációhoz képest. Feltételeztem a vizsgálat során, hogy más motiváció

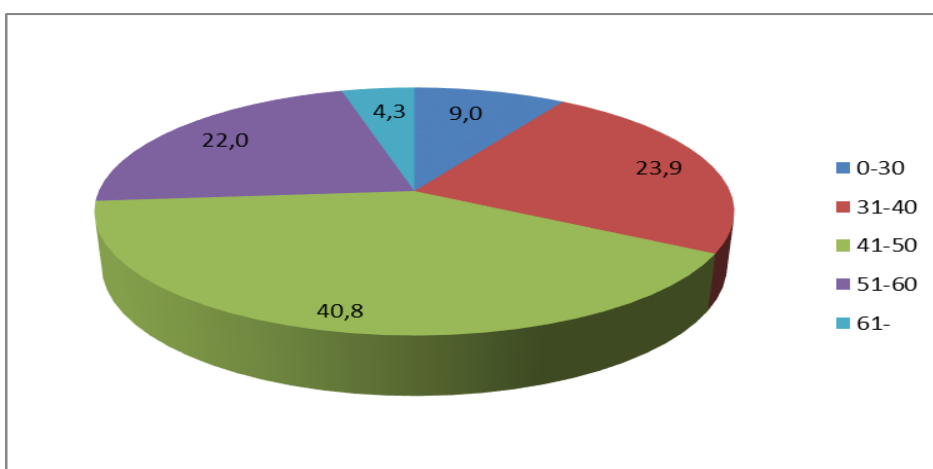
jellemzi a kórházi osztály dolgozóit, mint a pszichiátriai betegek otthoniban foglalkoztatottakat, esetleg más a terheltségük. Elképzelésem szerint nagyobb motiváció, több ötlet, kitörési pont feltételezhető a magasabb képzettségű munkatársak esetében.

#### 4. Eredmények és értékelésük

A kézbesített 500 kérdőívből 295 értékelhető kérdőív érkezett vissza. Megoszlásában 153 kérdőívet pszichiátriai osztályon, 103 darabot pszichiátriai betegek otthonában, 39 darabot járóbeteg ellátásban dolgozók töltöttek ki. A vizsgálat értékelése átlagérték számítással, hipotézis vizsgálat khi-négyszet próbával történt, összefüggés vizsgálat Cramer-index meghatározásával.

1. ábra: Kormegoszlás  
*Figure 1: Age distribution*

| Életkor  | fő  | %     |
|----------|-----|-------|
| 0-30     | 23  | 9,0   |
| 31-40    | 61  | 23,9  |
| 41-50    | 104 | 40,8  |
| 51-60    | 56  | 22,0  |
| 61-      | 11  | 4,3   |
| összesen | 255 | 100,0 |

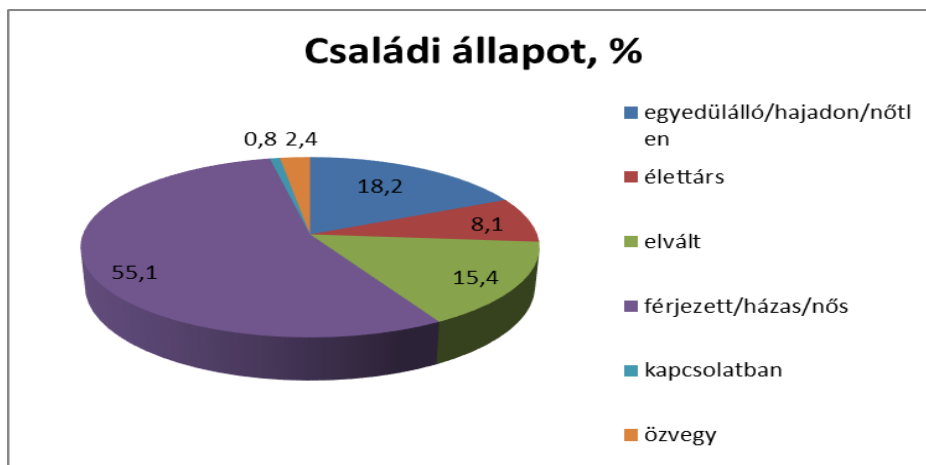


Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

A kérdőívek elemzése során szembeötlő a középkorúak (40-50 év közötti csoport) dominanciája (40,8%). A szakdolgozói csoport előregedésére, a fiatalabb réteg súlyos hiányára utal, hogy a válaszadók 62,5%-a 40-60 éves kor közötti csoportba tartozik.

2. ábra: Családi állapot megoszlása  
Figure 2: *Distribution of family status*

| Megnevezés                 | Családi állapot, fő | Családi állapot, % |
|----------------------------|---------------------|--------------------|
| egyedülálló/hajadon/nőtlen | 45                  | 18,2               |
| élettárs                   | 20                  | 8,1                |
| elvált                     | 38                  | 15,4               |
| férjezett/házas/nős        | 136                 | 55,1               |
| kapcsolatban               | 2                   | 0,8                |
| özvegy                     | 6                   | 2,4                |
| Végösszeg                  | 247                 | 100,0              |



Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

A pszichiátrián dolgozók körében az átlag populációhoz képest magasabb arányban fordul elő élettársi kapcsolat (8,1%), míg alacsonyabb a házasságban élők száma. A házasságban élők magasabb munkahelyi stresszről számolnak be, mely összefügg a munkahelyi mentális és fizikai túlzott igénybevétellel,

pszichiátriai ellátás során az egyénre vetülő feldolgozatlan stressz kedvezőtlenül hat a magánéletre. Túlterheltségre utal egyéb válaszok mellett, hogy 12%-ban kettő vagy több munkahelyen dolgoznak. Egyes esetekben ugyanazon személy dolgozik kórházi osztályon, másodállásban pedig otthonban vállal műszakokat a család anyagi biztonsága érdekében.

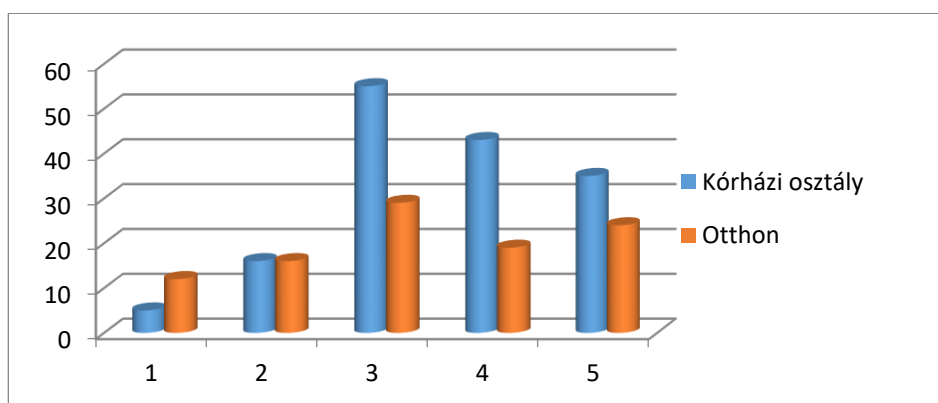
Végzettség megoszlása: 8 általános 11 fő, főiskola, egyetem 49, gimnázium 39 fő, egészségügyi szakiskola 60 fő, szakközépiskola 93 fő.

**Állítás: Lelkileg megterhelőnek érzem a humán erőforrás hiányát munkahelyemen.**

3. ábra: (előzővel azonosan) Mentális terheltség

*Figure 3: Mental load*

| Kitöltés helye  | Likert skála |    |    |    |    | Végösszeg |
|-----------------|--------------|----|----|----|----|-----------|
|                 | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |           |
| Kórházi osztály | 5            | 16 | 55 | 43 | 35 | 154       |
| Otthon          | 12           | 16 | 29 | 19 | 24 | 100       |
| Végösszeg       | 17           | 32 | 84 | 62 | 59 | 254       |



Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

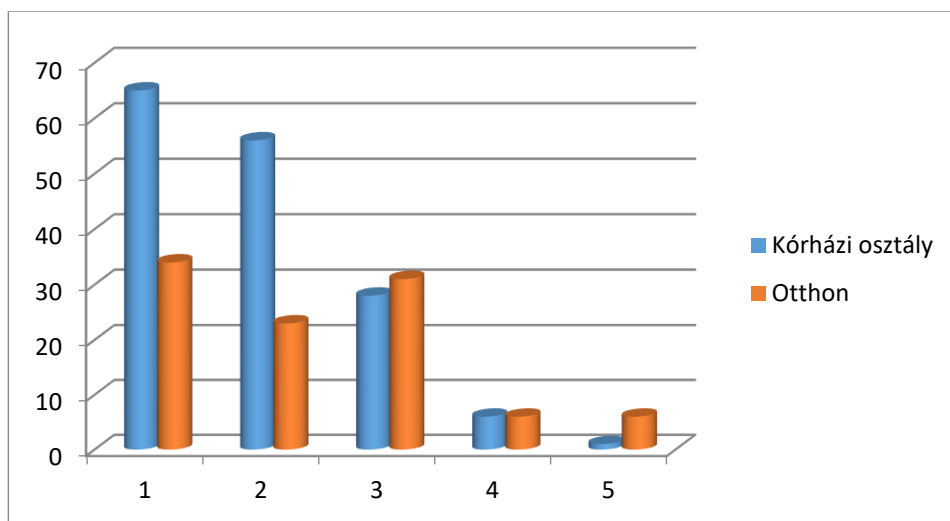
Az eredmény jól demonstrálja, a kórházi pszichiátriai osztályon dolgozó szakszemélyzet lelki terheltsége jóval nagyobb, mint otthonokban dolgozó kollégáiké. A különbség összefügghet az osztályokon adódó nagyobb létszámhiányból eredő túlterheltséggel, illetve az aktív osztály feladatai állandó készenléti helyzetet jelentenek, gyakori beavatkozási igényt, betegek részéről agresszív megnyilvánulásokat, kríziseket, mely helyzetek jóval ritkábban állnak elő egy otthonban, krónikus betegek körében.

### Állítás: Elegendőnek tartom a betegek ellátására a jelenlegi finanszírozást

4. ábra: Vélemény a finanszírozásról

Figure 4: Opinion on funding

| Kitöltés helye  | Likert skála |    |    |    |   | Végösszeg |
|-----------------|--------------|----|----|----|---|-----------|
|                 | 1            | 2  | 3  | 4  | 5 |           |
| Kórházi osztály | 65           | 56 | 28 | 6  | 1 | 156       |
| Otthon          | 34           | 23 | 31 | 6  | 6 | 100       |
| Végösszeg       | 99           | 79 | 59 | 12 | 7 | 264       |



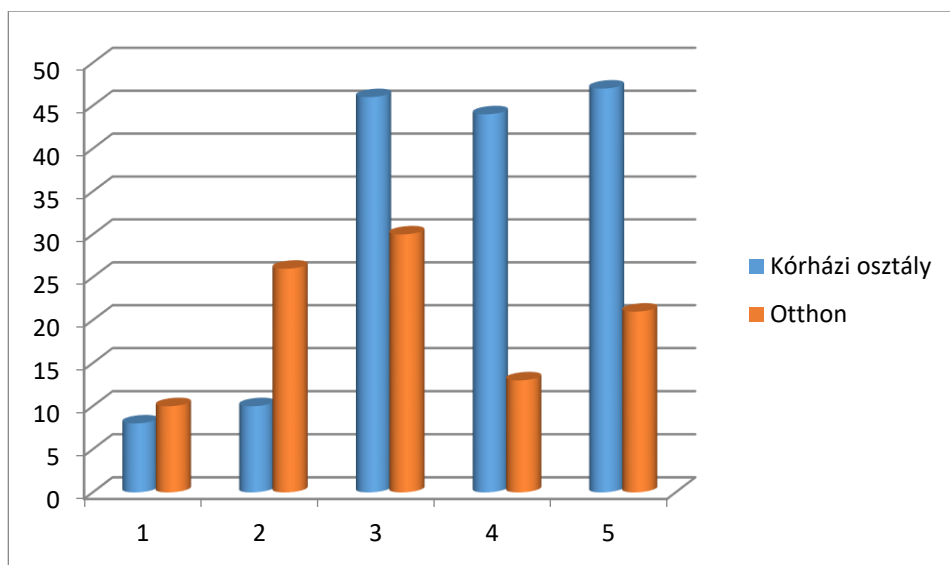
Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

A feldolgozott válaszok alapján egyértelműen érzik szakdolgozóink a finanszírozási anomáliákat. Az aktuális helyzet kiváltó okaként is a nem megfelelő finanszírozást tartják. Többségük éppen ebből eredően ettől várja az érdemi változást, megoldást is a problémákra. A problémák kivetítése külső tényezőre akadályozza belső erőforrások mobilizálását, feltárását. A finanszírozással kevésbé függ össze az otthonban dolgozók terheltsége, mivel leggyakoribb forma a részben állami, részben saját finanszírozás a beteg ellátására. Az állami finanszírozás és az ápolat által fizetett díj aránya helytől függően eltérő lehet, emellett kisebb a létszámhiány is az otthonokban.

**Állítás: Megterhelőnek érzem a nem megfelelő ellátási formában elhelyezett betegek ápolását**

5. ábra: Terheltség indokolatlan ápolás miatt  
*Figure 5: Due to caring for reasons of care*

| Kitöltés helye  | Likert skála |    |    |    |    | Végösszeg |
|-----------------|--------------|----|----|----|----|-----------|
|                 | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |           |
| Kórházi osztály | 8            | 10 | 46 | 44 | 47 | 155       |
| Otthon          | 10           | 26 | 30 | 13 | 21 | 100       |
| Végösszeg       | 18           | 36 | 76 | 57 | 68 | 255       |



Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

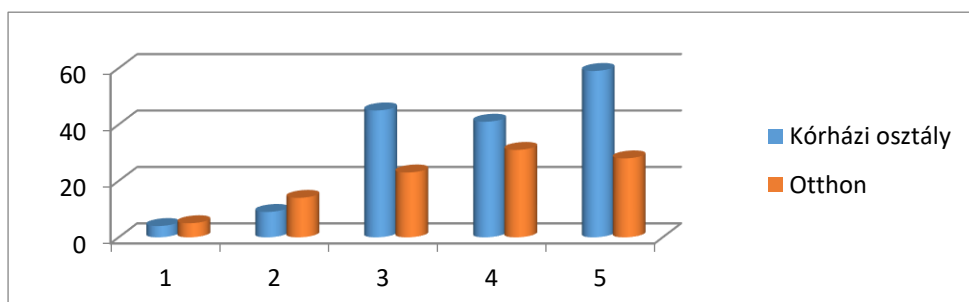
A megoszlás a kórházi szakdolgozók irányában jelzi a túlzott, esetleg indokolatlan tehervállalását pl. szociális indikációval ellátott betegek, vagy egyéb indokból megnyúlt ápolási idő esetén. Az alapszintű ápolási feladatok jelentős mértékben elvonják a szakmai kapacitást a speciális szakmai feladatok ellátásától.

**Állítás: Társadalmi, illetve szociális helyzet befolyásolja a betegek elhelyezésének lehetőségét és formáit**

6. ábra: Szociális helyzet befolyása a beteg elhelyezésére

*Figure 6: The influence of a social situation on the location of patients*

| Kitöltés helye  | Likert skála |    |    |    |    | Végösszeg |
|-----------------|--------------|----|----|----|----|-----------|
|                 | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  |           |
| Kórházi osztály | 4            | 9  | 45 | 41 | 59 | 158       |
| Otthon          | 5            | 14 | 23 | 31 | 28 | 101       |
| Végösszeg       | 9            | 23 | 68 | 72 | 87 | 259       |



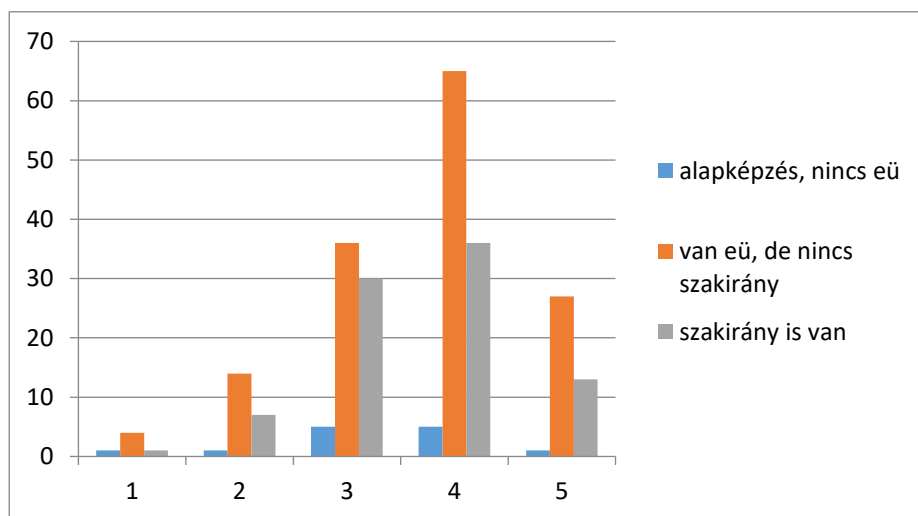
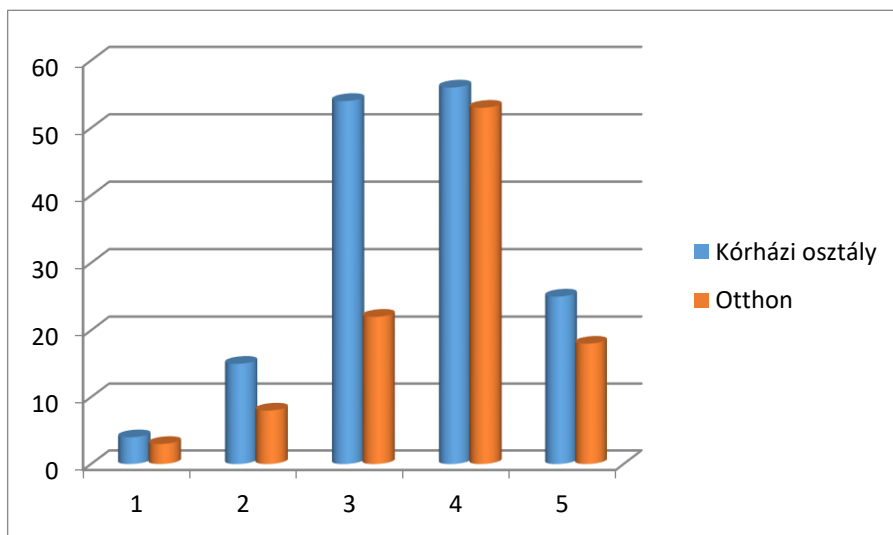
Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

A kórházi szakdolgozók mindennapos tevékenységük során tapasztalják az elégtelen szociális helyzethez köthető túlápolást. A pszichiátriai betegek többsége tartós felügyeletet, ápolást igényel, egyre fokozottabb terhet jelent a család számára, ha egyáltalán van még hozzátartozója. A krónikus pszichiátriai betegek zöme elveszítette szociális kapcsolatait, gyakran egyedülálló, vagy épp hajléktalan. A kórházi ellátás során megállapítást nyer, hogy önállóan létképtelen, elindított elhelyezési kérelem nem élvez elsőbbséget, hiszen alapvető szükségleteit a kórház biztosítja, nincs veszély helyzetben. Elhelyezésükig azonban nincs mód hazabocsátásra, mivel ezzel veszélyeztetnénk létüket. Az átlagos várakozási idő az otthonokban jelenleg 8-10 hónap, speciális igény esetén ez évekre nyúlik, melyet a beteg intézményben tölt. Szakmai indokok nélkül, jelentős költséget és terhelést generálva. Nyilván az ebből eredő terheltséget kevésbé képes megítélni az otthonban dolgozó, aki esetleg a minőségi besorolásban differenciálna jobban, precízebben a betegek körében. Természetes, hogy jobb anyagi háttérrel a beteg elhelyezése saját önrész vállalásával könnyebben megoldható.

## Állítás: Tudok fejlődési lehetőséget az általam ápolott betegek ellátásában

7. ábra: Ötlet a jobb ellátásra

Figure 7: Idea for better care



Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

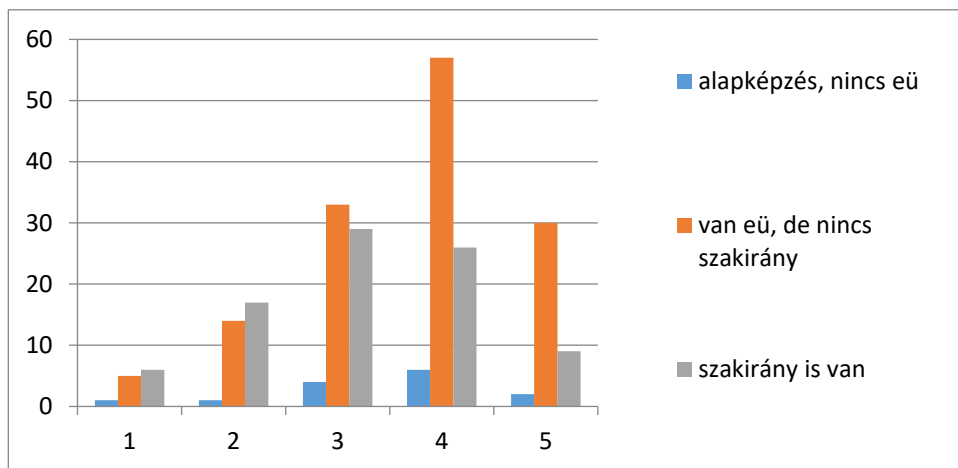
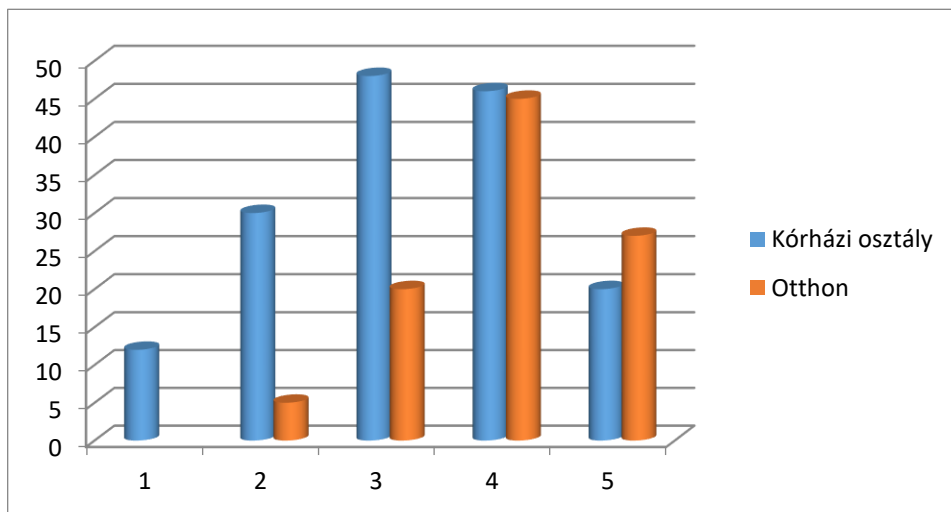
A diagram szemléletesen ábrázolja, hogy az egészségügyi dolgozók, otthonokban dolgozók egyaránt rendelkeznek belső kapacitással az ellátás javítására.



### Állítás: Érzem magamon betegek tőlem való függését

8. ábra: Belső motiváció, motiváció és képzettség kapcsolata

Figure 8: Relationship between internal motivation, motivation and qualification



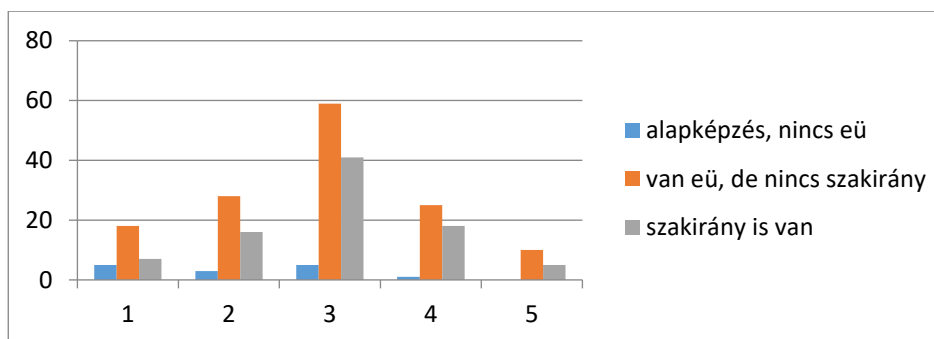
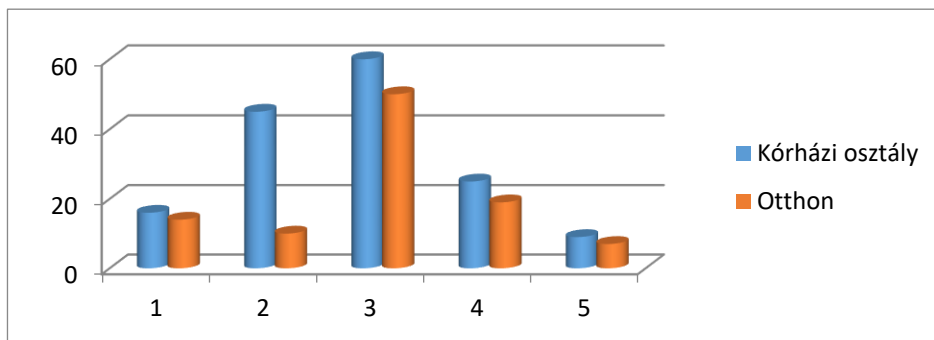
Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

Az állítás a pályaorientáció és belső motiváció megítélésére utal, a képzettebb dolgozók esetében hangsúlyosabbá válik a segítőszerep.

## Állítás: Figyelembe veszik esetleges javaslataimat a betegellátás fejlesztésében

9. ábra: Befolyás a munkára, véleményalkotás a képzettség függvényében

Figure 9: Influence on work, opinion creation as a function of education



Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

Sajnálatos eredmény, hogy kórházi közegben tevékenykedő szakdolgozók mellőzötnnek érzik véleményüket a beteg ellátásban. Kevésbé hangsúlyos ez az otthon dolgozóinak körében. Képzettségi szint nem befolyásolja érdemben a mellőzöttség érzését a dolgozóknál.

## 5. Következtetések

A kérdőíves vizsgálat értékelése igazolta előzetes felvetésemet a pszichiátriai dolgozók átlag életkorának emelkedésére vonatkozóan. Képzettségük körére a sokszínűség jellemző, az egészségügyi képzettségen kívül egyéb más szakképzettség is előfordul. Családi hátterük előnytelenebb az átlagpopulációhoz képest. Nincs konkrét adat arra vonatkozóan, hogy a családi helyzet oki tényező akár a pályaválasztásban, avagy következményes állapot a munkahelyi stresszhez,

érzelmi terheltséghez köthetően. Munkájukat fizikálisan és érzelmileg is megterhelőnek érzik, különösen a kórházi dolgozók. Motivációjuk többnyire a segítőszerep, a humán elköteleződés a kiszolgáltatott ember mellett. Látnak fejlődési lehetőséget a beteg ellátása során, saját szakmai fejlődésükre is látnak utakat. Motivációs szint kissé alacsony, sajnálatosnak tartható, csapatmunka hiányosságaként értékelhető, hogy érzéseik szerint nem veszik figyelembe véleményüket, javaslatukat. Érdemi változást elsősorban külső tényezőktől, pl. finanszírozás változásától várják.

## 6. Összefoglalás

Pszichiátriai ellátás különböző területein tevékenykedő szakdolgozók körében kérdőíves vizsgálatot végeztem humán erőforrás hiányából, érzelmi terhelésből eredő hatások megítélésére. Vizsgálatom célja a belső mobilizálható kapacitás megítélése, későbbi stratégia kidolgozása. A vizsgálat értékelése során a személyes motiváció vonatkozásában a függőségi viszony Cramer-index közepes szintű összefüggést igazolt, mely utal a belső, személyes indíttatásra. Kutatásom igazolta feltevéseim a belső kihasználatlan kapacitás vonatkozásában, feltételezhetően a terheltséghez köthetően nem tette lehetővé az ötletek kiaknázását. A túlterheltség csökkentheti a motivációt, továbbképzést.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Betlehem J.: Átalakuló egészségtudományi felsőoktatás, Növér, 2005:18 (4) (pp. 27-31.)  
Cs. Horváth Z., Endrei Dóra, Molics Bálint, Ágoston István, Booncz Imre: A hosszú ápolási idejű, intézményi keretek között nyújtott szociális idősellátások elemzése, LAM, Orvoslás és Társadalom, 2015..25(4-5) (pp.205-210.)  
Fekete S.: Segítő foglalkozások kockázatai. Hefter-szindróma és burnout jelenség, Psychiatria Hungarica, 1991.1. (pp.17-29.)  
Hegedűs Katalin, Riskó Ágnes, Mészáros Eszter: A súlyos betegekkel foglalkozó egészségügyi dolgozók testi és lelkiállapota, LAM, Orvosi Szociológia, 2004.14.(1/1) (pp.786-793)  
Kovács Mariann: A kiégés jelenége a kutatási eredmények tükrében, Lege Artis Medicinae, Orvoslás és Társadalom, 2006.16 (1)(pp.981-987)  
Pikó Bettina, Piczil Márta: A saját egészség megítélése és a pszichoszociális munkakörnyezet, LAM, Orvoslás és Társadalom, 2007.17(1): (pp.65-69.)

## SZERZŐ:

**DR. SOMOSKÖVI CSILLA** doktorjelölt/PhD candidate

Kaposvári Egyetem, Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola / Kaposvár University Doctoral School on Management and Organizational Sciences, Kaposvár  
somoskovi.csilla@kmmk.hu

**SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR, VÉGVÁRI BENCE**

## **MUNKAVÁLLALÓI ATTITÜDÖK ÉS AZ IPAR 4.0**

*EMPLOYEE ATTITUDE AND INDUSTRY 4.0*

### **ABSTRACT**

One of the most controversial topics of the labour market is the workplace effects of automation, and its impacts. Industry 4.0 and automation could bring enormous change in the near-future, both in the economy, and in the labour market. The effects of these changes – positive, and negative ones too – are depending on different factors: the pace of automation, effective laws, the preparedness and attitude of countries, companies, and employees will all play a role in the impacts of Industry 4.0. In this research, we are trying to find out how the Hungarian employees think about the topic's biggest questions, and how do they relate to automation, concerning their own job, and the labour market as a whole. In this research we found that the interviewed employees have a more positive view on the possible future impacts of automation, than what international researches suggest, and that they mostly think of automation as an opportunity, and not as a threat.

### **1. Bevezetés**

Napjaink egyik legaktuálisabb munkaerőpiaci témája az Ipar 4.0, ezen elül pedig az egyik legnagyobb figyelmet nyelő robotika, és az ezzel együtt járó munkaerőpiaci változások. A közgazdasági irodalomban is széles irodalma van a technológiai fejlődés kérdésének. Keynes például „technológiai munkanélküliség”-ről beszél, amennyiben a munkaerő megtakarítása érdekében kifejlesztett eszközeink lehetőségei meghaladják a munkahelyteremtési eszközeink lehetőségeit (Kerekes 2017). A 4. ipari forradalom – „elődeivel” ellentétben - nem pusztán termelékenyebbé teszi a dolgozókat, hanem teljes munkafajták tucatjait szünteti majd meg. Ezzel együtt új munkahelyek is létrejönnek, így az országok sikere azon áll vagy bukik majd, hogy azok milyen mértékben képesek a munkájukat veszített dolgozókat hozzásegíteni ahhoz, hogy számukra új, magasabb hozzáadott értéket előállító munkafolyamatokba integrálódhassanak. A robotizációnak leginkább kitett munkafolyamatok repetitív, monoton tevékenységek, amelyek legkevésbé igénylik az újító, kreatív emberi képességeket (Varga és Cseh, 2019; Kőműves és Borbély, 2014).

A robotok a technológia, a mesterséges intelligencia és a számítási kapacitás fejlődésének köszönhetően egyre komplexebb feladatok végrehajtására képesek, olyanokra is, amelyeket korábban megvalósíthatatlannak gondoltunk (Freeman, 2015; Berke és Kőműves, 2016). Ha Moore-törvényéből indulunk ki, amely szerint a számítógépek számítási kapacitása nagyságrendileg 18 havonta

megduplázódik, akkor belátható, hogy „robot-biztosnak” gondolt munkahelyet az automatizáció nem ismer.

Az automatizáció hatásáról, azaz hogy mikor- és milyen mértékben fogja érinteni a munkavállalókat, valamint milyen munkaköröket érint majd, erőteljesen megoszlanak a vélemények, de a legtöbb elemzés szerint hatalmas, akár több százmillió munkahelyet érintő változásról is beszélhetünk. Az egyik legrelevánsabb kutatás szerint az Egyesült Államok teljes munkaerejének mintegy 47 százaléka a „magasan veszélyeztetett” kategóriába tartozik (Frey és Osborne, 2013). Bár az automatizációról leginkább csak úgy beszélünk, mint egy közeljövőben bekövetkező változás, azonban a jelenség már ma is érezteti hatását. Napjainkban leginkább csak a veszélyes vagy egészségre káros munkakörök automatizálása, valamint bizonyos munkaköröket segítő megoldások érzékelhetőek, mint például a virtuális valóságot használó betanítás, ami nullára csökkenti az elvégzendő feladat megtanulásakor lehetséges balesetek számát, vagy akár a gyártósoron történő szenzoros minőség-ellenőrzés, amely egy monoton munkakört hivatott kiváltani, egyszerűbbé, és hatékonyabbá tenni. Jelenleg az automatizációból tapasztalt újdonságok csak a változás előszele a teljes átalakulási potenciáljának, amely átrajzolja munkahelyeinket, munkavégzésünket, és azt is, hogyan tekintünk a munkára, felvetve olyan kérdéseket, mint a technológia munkanélküliség kezelése, a „high skill” munkakörök biztonsága, és az alanyi jogon járó jövedelem létjogosultsága.

## **2. Munkahelyi automatizáció**

A technológia robbanásszerű növekedésének köszönhetően életünk egyre több részén megjelentek az új eszközök és megoldások, bár ezeket szinte mindenki tárt karokkal fogadja, azonban más lehet a helyzet, ha a munkahelyünkre is elérnek a gépek, főleg akkor, ha nem velünk, hanem helyettünk fognak ott megjelenni. A jelenlegi életünket átölelő automatizációs megoldásokból még keveset érzékelünk, mivel a robot porszívók és a személyi asszisztensek kevésbé zavarják a dolgozók munkakörét. Ha az otthoni megoldásokon túl tekintünk, találkozhatunk olyan példákkal, amelyek már most is emberi munkaerőt helyettesítenek. A legszembetűnőbbek az önkiszolgáló pénztárak, és az itthon még nem jellemző, de külföldön egyre nagyobb figyelmet generáló robottaxik.

Kétségtelen, hogy a gazdasági növekedés meghatározó faktora a technológiai fejlődés, egészen az első ipari forradalom óta. A számítógépek és az internet megjelenése óta még inkább igaz, és ha nyomon követjük a technológiák megjelenését és fejlődését, láthatjuk, hogy az ezekre épülő 4. ipari forradalom hatása jelentősebb lehet minden eddiginél. A gépek elterjedésének azonban ára van, és ezt az emberek, a munkavállalók fizetik meg. Ez a tendencia nem újdonság, azonban eddig a gépesítés által megszűnt munkahelyeket más, akár új munkakörök helyettesítették. Az Egyesült Államokban a mezőgazdaság ennek a legjobb

példája, ahol a 19. század végén a munkavállalók nagyjából fele a mezőgazdaságban dolgozott, azonban mára ez az arány kevesebb, mint 2% (MGI, 2017). A mezőgazdaságból fokozatosan kieső munkaerő azonban új munkahelyet talált magának, jellemzően új munkakörökben. Feltehetően a negyedik ipari forradalom is eredményez majd új munkaköröket, a jelentős különbség azonban az lesz, hogy míg a mezőgazdaságból kikerülő munkavállalók könnyen találtak hasonló, általában alacsony képzettséget igénylő új munkaköröket, addig az automatizációval megjelenő új munkakörök előreláthatólag magas képzettséget igényelnek majd, így a munkahelymegszűnések folyamata nem lesz ilyen egyszerű. Egy kutatás Németország példáján világít rá erre, miszerint a német ipari szektorban körülbelül 490 000 munkakör fog megszűnni, 430 000 új munkahely megjelenése mellett (Degryse, 2016). Önmagában értékelve az adatokat nem tűnik rossz arálynak, azonban az előbb említett alacsony képzettség kontra magas képzettség kérdés előreláthatólag itt it érezteti majd magát. Bowles (2014) kutatása szerint Magyarország viszonylatában sem fényesek a kilátások, amely szerint a magyar munkahelyek mintegy 55%-a veszélyeztetett az automatizáció által, de a többi Uniós tagállam esetében is hasonló tendencia tapasztalható.

### **3. Anyag és módszer**

Bizonyos kutatások szerint (Ipsos, 2017; Pew Research, 2017; AEI Political Report, 2017) a munkavállalók kevésbé felkészültek és még nem teljes mértékben mérték fel a robotika térnyerésének előnyeit és hátrányait. Kutatásunkban vizsgáltuk a munkavállalók általános hozzáállását az automatizációhoz. Kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük a magyarországi munkavállalók Ipar 4.0-val kapcsolatos ismereteiket, felkészültségüket, félelmeiket, hogy mit gondolnak az automatizációról saját munkahelyükre és a munkahelyekre általánosságban vonatkozóan. A kutatás szekunder és primer módszerek használatára épült. A szekunder kutatás keretében a témakör jelentősebb szakirodalmát dolgoztuk fel. Kvantitatív eszközként online kérdőíves felmérést készítettünk. A kvantitatív kutatást 2019. májusától kezdve, nem véletlenszerű mintavétellel, hólabda módszerrel végeztük, melyre jelenlegi szakaszában 61 válasz érkezett. Kérdőívünk nemzetközi modellek alapján alakítottuk ki (The Economist, 2018; Pew Reserach, 2017; TNS, 2017), ezzel is betekintést nyerve a hazai és külföldi vélemények és trendek közötti hasonlóságokra és/vagy különbségekre. A kérdőív első fejezetében az automatizációval kapcsolatos ismereteikről kérdeztük a kitöltőket, valamit arról, hogy mennyire ismeri az Ipar 4.0 legelterjedtebb technológiai megoldásait, és hogy általánosságban mi a véleményük az automatizációról. Következő fejezetünkben az automatizáció foglalkoztatásra gyakorolt hatásaival kapcsolatban tettünk fel kérdéseket, mind a kitöltő saját munkakörére, mind pedig más munkavállalókra

vonatkozóan, valamint arra is kerestük a választ, hogy mit gondolnak, milyen változásokat fog előidézni az automatizáció a munkahelyeken.

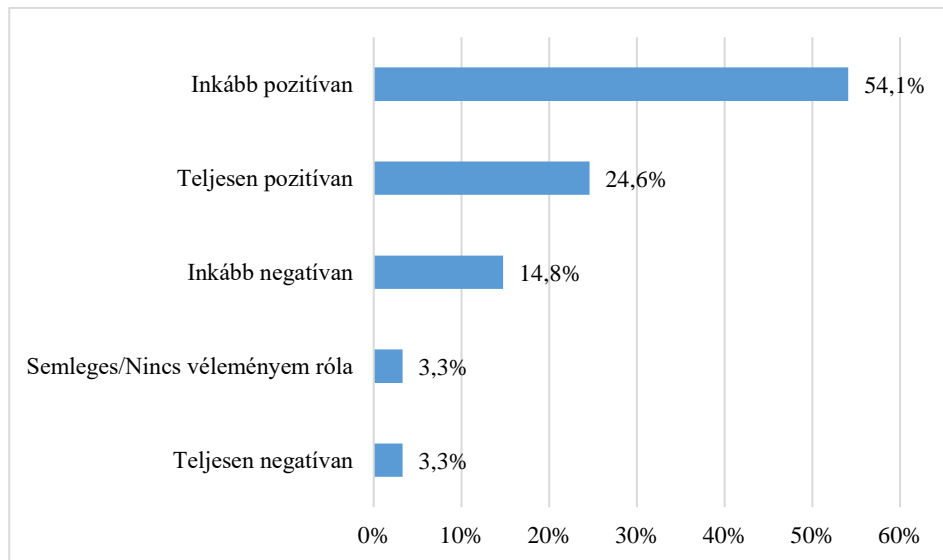
#### 4. Vizsgálati eredmények

##### 4.1 Az automatizációval kapcsolatos munkavállalói ismeretek

A robotika terjedése napjaink egyik aktuális témája, amely innovatív eszközök munkaerőpiaci szempontból is jelentős tényező. Kutatásunk keretében több aspektusból vizsgáltuk a robotika hatását, szerepét. Fontos tényezőként tekintettünk a munkavállalók automatizációval kapcsolatos ismeretek felmérésére. A válaszadók teljes mértékben homogén választ adtak a robottechnológia ismertségére. A munkavállalók már előzetesen hallottak, olvastak a robotika terülről. A témakör kutatása szempontjából kiemelendő, hogy a társadalom tagjai között különbség tapasztalható a technológiai fejlődés jóságának megítélésben (1. ábra).

1. ábra: A munkavállalók viszonya a robottechnológiához és a mesterséges intelligenciához, % (n=61)

*Diagram 1: Employee attitudes towards robots and Artificial Intelligence, % (n=61)*



Forrás: szerzők adatgyűjtése

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogyan viszonyulnak általánosságban a korábban említett technológiákhoz a munkavállalók. A kérdésre várakozásainkkal

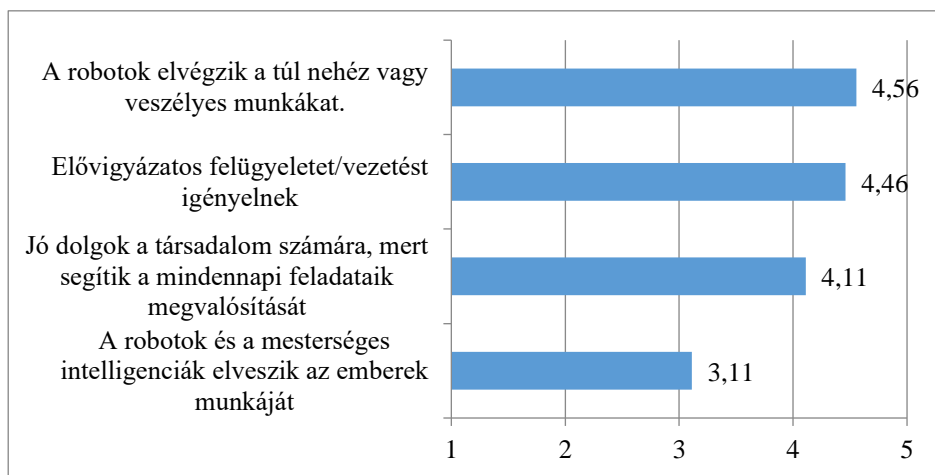
szemben ellentétes eredményeket kaptunk, mivel a válaszadók meghatározó többsége (78,7%) pozitívan viszonyul a kérdéskörhöz. Eurobarometer (2017) nemzetközi kutatás adataihoz viszonyítva kutatásunkban tapasztalt érték meghaladja az EU-28 országok átlagértékeit (61%). A magyarországi pozitív megítélés mögött több, magyarázó tényező húzódhat meg. A mögöttes okok között említhetjük, hogy bár a nemzetközi sajtó napi szinten hangos az automatizáció munkahely megszüntető terjedéséről, addig a hazai médiumokban kevésbé hangsúlyosan jelenik meg a téma, és inkább a mesterséges intelligencia pozitív hatásaival összekapcsolható jelenségekről találhatunk beszámolókat. A magyarázó tényezők között említhetjük, hogy a kérdőívet kitöltők több mint 90 százaléka felsőfokú végzettséggel vagy érettségivel rendelkezik, így valószínűsíthetően többségük szellemi munkakörben foglalkoztatott, így vélhetően kevésbé tartanak az automatizáció okozta munkahelymegszűnéstől.

A nemzetközi tendenciák alapján is a leginkább érintett munkakörök a (főleg repetitív) fizikai munkakörök lesznek (MGI, 2018, Autor és Dorn, 2013). A nemek között e kérdés tekintetében szignifikáns különbséget ( $p=0,005$ ) tapasztaltunk, amely alapján a férfiak szkeptikusabban (elfogadók aránya: 71,9%), míg a nők (elfogadók aránya: 87,1) optimistábban tekintenek a vizsgált témakörre.

Minden napjainkban és a gazdaság számos területén a robotika és automatizáció kifejtheti pozitív és negatív hatásait egyaránt. A következő kérdéscsoportban vizsgáltuk a technológiai innováció jóságát és esetleges negatív hatásainak a megítélését (2. ábra).

2. ábra: A robotika és a mesterséges intelligencia megítélése ( $n=61$ )

*Diagram 2: Opinions about Artificial Intelligence and robots ( $n=61$ )*



Forrás: szerzők adatgyűjtése



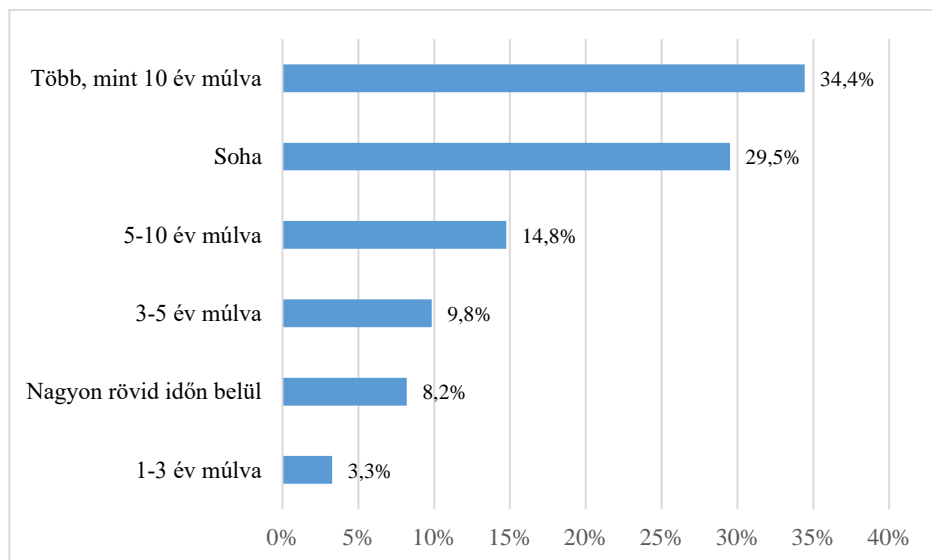
Az adatok alapján látható, hogy az automatizáció leggyakrabban emlegetett kijelentése – miszerint a robotok elveszik az emberek munkáját – váltotta ki a legkisebb egyetértést a kitöltők körében (3,11), jelentősen elkülönülve a másik három állítástól. Ezzel ellentétben, a robotok szükségességére irányuló állítás – miszerint olyan munkákat is elvégeznek, amelyek nekünk túl nehezek, vagy túl veszélyesek – 4,66-os átlaggal a legmagasabban értékelt tényező. Az ilyen technológiák, mint például a hegesztést, mint egészségre káros munkakört kiváltó gépek a nagyobb vállalatoknál már hazánkban is megjelentek, főleg az autógyártásban, ez azonban még távol áll az automatizáció teljes potenciáljától, így a válaszadók is inkább pozitívan tekintettek erre, hasonlóan jól, mint a robotok társadalmi hasznosságát célzó állításra, miszerint nem elveszik az emberek munkáját, hanem könnyebbé teszik, segítik azt. A mesterséges intelligencia fejlődéséhez kapcsolódó, nemzetközi szinten legmegosztóbb kérdésre, annak szabályozására és felügyeletére vonatkozó kérdésben is nagyon magas (4,42) átlaggal értékelték a kitöltők, megmutatva, hogy bár a munkakör hasznos részeként tekintenek az említett technológiákra, felügyeletüket szükségesnek tartják. Varianciaelemzést végeztünk különböző hátváltozók a robotika megítélésnek tényezői között és azt tapasztaltuk, hogy a különböző életkorú emberek szignifikánsan különbözően gondolkodnak a robotok és a mesterséges intelligencia jóságáról ( $SS=9,857$ ;  $df=4$ ;  $MS=2,464$ ;  $F=3,222$ ;  $P=0,019$ ). A 40 év feletti személyek úgy ítélik meg, hogy a robotika a társadalom számára jó, mert segítik a munkájukat, vagy a mindennapi feladataik megvalósítását, míg a fiatalabb generáció tagjai (23-39 év) inkább veszélyként élik meg az automatizáció nyújtotta lehetőséget. Ez a megállapítás összefüggésbe hozható a fiatalok magas szintű információellátottságával.

#### **4.2 Az automatizáció foglalkoztatási hatásai**

Tanulmányunk következő fejezetében az automatizáció foglalkoztatási hatásaira térünk ki a kérdőívet kitöltők véleményére alapozva, amelyet munkaköri és a munkaerőpiaci aspektusból is vizsgáltunk. Mind az automatizáció hatásának mértékéről, mind pedig ennek a változásnak az időbeli bekövetkezéséről is megoszlanak a vélemények. Magyarországra vonatkozóan is megoszlanak a vélemények, Bowles (2014) és MGI Budapest (2018) adatai alapján a hazai munkahelyek 47-55%-a van közvetlen veszélyben a robotika jövőbeli térnyerése esetén. Kérdőívünk egyik kérdésében arra kerestük a választ, mit gondolnak a kitöltők által betöltött munkaköröket, várhatóan mikor éri el teljes mértékben az automatizáció (3. ábra).

3. ábra: Teljes automatizáció, saját munkakörre vonatkoztatva, % (n=61)

*Diagram 3: Pace of automation – responders' own job, % (n=61)*



Forrás: szerzők adatgyűjtése

Az adatok alapján látható, hogy a kutatásban résztvevő személyek továbbra is optimista megközelítéssel értékelik a témakört. A válaszadók közel harmada nem érzi közvetlen veszélyben munkakörét, legnagyobb részük úgy gondolja, hogy csupán a távoli jövőben válhat munkakörük az automatizáció áldozatává. Tapasztalható, hogy a magasabb végzettséggel rendelkezők (érettségi, felsőfokú végzettség) gondolkoznak a legpozitívabban munkakörük megmaradásával kapcsolatban, mivel a „Soha” választ adók 100%-a ebből a két végzettségű csoportból került ki, a munkakörüknek több, mint 10 évet adók arányában pedig 95 százalék képviseli magát ebből a két csoportból.

Az Európai Unió tagországaiban az Eurobarometer kutatásban is rendszeresen értékelik az állampolgárok véleményét az automatizáció fenyegetettségével, illetve lehetőségként történő megítélésével kapcsolatban. A kutatás kérdésének adaptációjával azonosítottuk, hogyan vélekednek erről a foglalkoztatási kérdésről a mintánkban szereplő válaszadók. A válaszadók foglalkoztatási kategóriájában alapvetően lehetőségként (válaszadók közel 70 százaléka) jelenik meg az automatizáció. Tipikusan úgy tekintenek a robotika terjedésére, mint a mindennapi életet támogató rendszerek, nem érzik veszélyben munkájukat, jövőjüket. A válaszadók mindössze 8,2 százaléka gondol nagy fenyegetésként az automatizációra. Láthatjuk, hogy a mintában szereplő személyek nincsenek tisztában a technológiai innováció várható munkaerőpiaci hatásaival, amelyet

alátámaszt a fizikai munkavállalók meghatározó véleménye, hogy a robotika jó dolog, annak ellenére, hogy ezek a munkakörök a leginkább veszélyeztetettek.

A megkérdezett személyek különböző módon vélekednek az automatizáció élőmunkára gyakorolt hatásáról, amelyet a 4. ábra mutat be.

4. ábra: Az automatizáció és az élőmunka (n=61)

*Diagram 4: Automation and human labor*



Forrás: szerzők adatgyűjtése

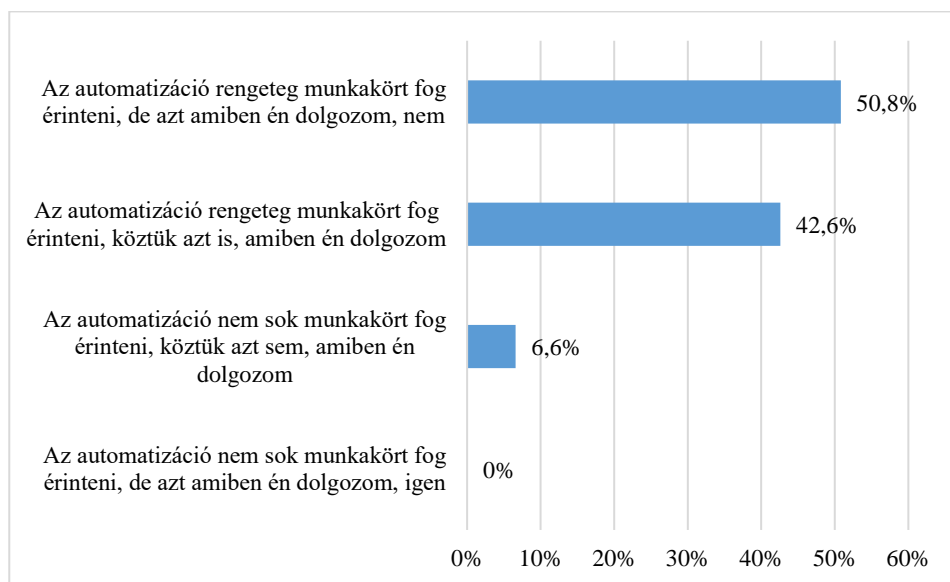
A témakör hangsúlyosabb kérdése, hogy az automatizáció milyen léptékben és mekkora mértékben lesz képes az élőmunka kiváltására. A kapcsolódó kutatások alapján a vélemények erőteljesen megoszlanak, vannak, amelyek szerint bizonyos országokban a munkahelyek több mint 40 százalékát veszélyezteti és a megszűnő munkakörök helyett új munkakörök jelennek meg, ahogy történt ez az első ipari forradalom idején is. A kutatók egyetértenek a probléma fontosságával és egy jelentős munkaerőpiaci átrendeződés nagyon közeli lehetőségéről. A kérdőívet kitöltők 65,6 százaléka az „arany középutat” tartja valószínűnek, miszerint az automatizáció csak bizonyos részfeladatokat fog megszüntetni, míg az élőmunkát azonban nem fogja tudni teljes egészében kiváltani. Ez az elképzelés szakirodalmi szinten is megjelent, azt vizsgálva, hogy egy ilyen – a munkaköröket feladatszinten elemző – nézettel mennyivel kisebb az automatizáció várható jelentősége (Arntz-Gregory-Zierahn, 2017). Kutatásunkban a válaszadók 21,31 százaléka, akik ennél is bizakodóbbak, és úgy gondolják nem érünk el a technológiai munkanélküliség korszakába, továbbá az automatizáció

nem fogja tudni kiváltani az emberi munkát. A megkérdezettek csupán 11,48 százaléka értett egyet az élőmunka teljes kiváltása is megvalósulhat az új technológiákon keresztül. A kérdés vonatkozásában a nemek között jelenős összefüggés figyelhető meg: a nők 3,2 százaléka, a férfiak 18,8 százaléka értett egyet ezzel az állítással ( $p=0,023$ ). A kérdést a betöltött munkakör alapján is érdemes vizsgálnunk. A szellemi munkát végzők közül senki nem tartotta valószínűnek a teljes automatizációt, a fizikai munkakörben dolgozók közül azonban több mint 22% volt ez az arány.

Az automatizáció munkaköri hatásának elemzése során figyelembe vettük a saját és mások által betöltött munkakörökre gyakorolt vizionált hatást, amelyet az 5. ábra mutat be.

5. ábra: Saját és egyéb munkakörök automatizációja ( $n=61$ )

*Diagram 5: Automation of responders' own job, and other jobs in general ( $n=61$ )*



Forrás: szerzők adatgyűjtése

Smith és Anderson (2017) az Egyesült Államokban végzett kutatásukban arra a keresték a választ, hogyan gondolkoznak a felmérésben résztvevők az automatizáció okozta munkahelymegszűnéssel kapcsolatban saját munkakörük, valamint más munkakörök viszonyában, egészen pontosan arról, hogy a megadott munkaköröket ki fogja –e váltani a robotmunka a saját életük alatt. A kutatók elméletét adaptáltuk az általunk alkalmazott kérdőívbe. Smith és Anderson (2017) kutatásának eredményeiből az derült ki, hogy az Egyesült Államokban

megkérdezettek nagyrésze úgy gondolta, hogy jelentős változások lesznek bizonyos munkakörökben, 70 százaléka pedig úgy gondolta, hogy a saját munkakörük nem, vagy nem jelentősen lesz érintett. Az általunk megkérdezettek 50,8 százaléka gondolta úgy, hogy rengeteg munkakört fog érinteni a változás, sajátjukat viszont nem, további válaszadók 6,6 százaléka pedig úgy vélekedett, hogy nem sok munkakör lesz érintett, köztük a sajátjuk sem. Az amerikai viszonylathoz képest itt azonban sokkal jelentősebb volt azon kitöltők száma, akik szerint rengeteg érintett munkakör lesz, és ebbe saját munkakörük is beletartozik (42,6%). A negyedik felvetett lehetőségre, miszerint nem sok munkakör lesz érintett, de a kitöltő sajátja igen, egy válaszadó sem jelölte meg.

Minden jelentős társadalmi, gazdasági és technológiai változás közvetlen vagy közvetett hatást képes gyakorolni a munkaerőpiacra mind makro- és mind mikroökonomiai szempontból. Bowles (2014) munkája is rámutatott arra, hogy a munkahelyeken belül strukturális átrendeződés várható, amely munkaszervezési, dolgozói kulcs kompetenciák változások szempontjából is számottevő. Kutatásunk következő szakaszában technológiai színvonal változásából eredő munkaszervezési hatást elemeztük (6. ábra)

6. ábra: Változások a jövő munkahelyén (n=61)  
*Diagram 6: Workplace changes in the future (n=61)*



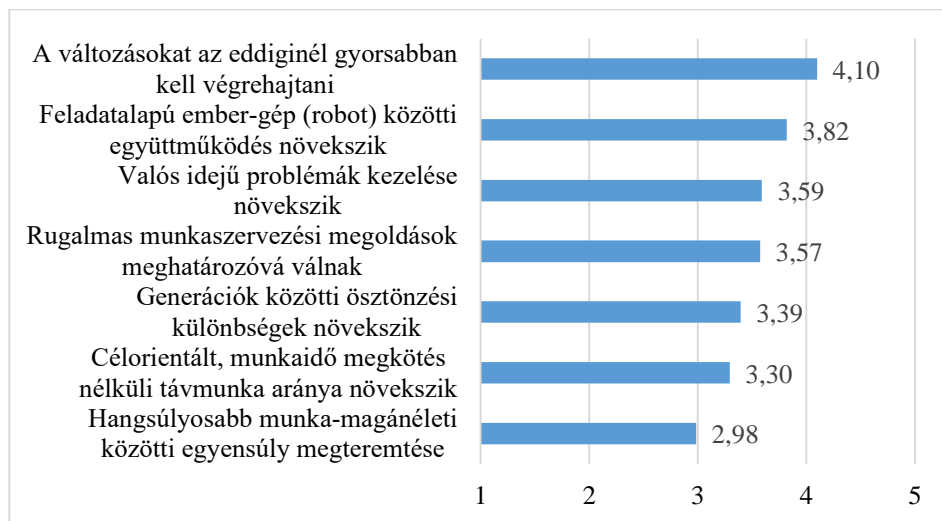
Forrás: szerzők adatgyűjtése

Az átalakuló munkaerőpiac fontos változása lesz a munkahelyek átalakulása is, mely alatt a vállalatok felépítésén és tevékenységén keresztül a munkavállalók feladatain át rengeteg változásra lehet számítani. Látható, hogy a válaszadók a rutinfeladatok csökkenésének valószínűségével értettek leginkább egyet, amelyre a szakirodalom is az automatizáció egyik első lépéseként, a teljes

munkakörök megszűnése előtti jelenséggént tart számon. Hasonló értékeket kaptunk a cég munkastruktúrájával és a szolgáltatásokhoz kötődő munkafeladatok arányával kapcsolatban is, valamint az összetettebb, bonyolultabb munkafolyamatok arányának növekedésére vonatkozóan is, amelyről gyakorlatilag együtt jár a rutinfeladatok csökkenésével is. A válaszok alapján a legkisebb egyetértést, 2,9-es átlaggal a szociális készségeket igénylő munkafeladatok növekedése váltotta ki, amely – akárcsak most, a jövőben is – jelentősen munkakör –és munkahely specifikus tényező, nem a várt eredményt mutatja, hiszen bár napjainkban még nem ezek a legfontosabb munkahelyi készségek, a szakértők véleménye szerint a szociális és soft skilllek lehetnek majd azok, amelyekben versenyelőnyünk lesz a robotokkal szemben.

A jövő munkahelyén a munkakörnyezeti tényezők sem maradnak változatlanul. Némethy - Poór (2018) nemzetközi kutatások és jelentések alapján összegezte a legfontosabb munkakörnyezeti változásokat, amely szempontrendszer teszteltünk a célcsoportunkon. Az eredményeket a 7. ábra mutatja be.

7. ábra: A munkakörnyezeti tényezők átalakulása (n=61)  
Diagram 7: Future changes in the working enviroment (n=61)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

Az adatok alapján látható, hogy a világ „forgási sebessége” folyamatosan gyorsul, a változások gyakorisága növekszik. A válaszadók úgy érzik, hogy mindennapi életben és a munkahelyeken a változásokat minden eddiginél gyorsabban kell megoldani. Továbbá az ember és gépek közötti interakció is növekedni fog, amely jelenleg a mindennapi életünket megkönnyíti,

gondoljunk bele a hangvezérelt megoldásokra (pl.: hang alapú szöveges jegyzetek készítése, otthonok vezérlése, modern autók stb.) Fontosnak találtuk még felvetni a munkaidő flexibilitására és az alternatív munkavégzési formák, vagy rugalmas munkaszervezési megoldásokkal kapcsolatos vélemények felmérését is, a válaszadók azonban nem találták egyiket sem kiemelkedőnek a jövőre nézve, 3,57-es és 3,30-as átlaggal értékelték őket.

## 5. Összegzés

A technológia fejlődésének köszönhetően életünk rengeteg területe megváltozik, átalakul, a közeljövőben pedig a munkahelyeink is komoly változások elé néznek. Ahogy egyre több vállalat kezd el világszerte komolyabban foglalkozni az automatizáció kérdésével, fontos megvizsgálnunk, mit is gondolnak a munkavállalók erről az őket is jelentősen érintő változásról. Kutatásunk során 61 munkavállalót kérdeztünk kérdőívben keresztül a munkahelyi automatizáció különböző témaköreiben, mind a munkaerőpiac egészével, mind pedig saját munkakörükkel kapcsolatban. Az adatok kiértékelése során leíró elemzést alkalmaztunk, és Pearson-féle  $\chi^2$  próbával vizsgáltuk a háttérváltozókka kapcsolatos összefüggéseket.

A megkérdezett munkavállalók összességében pozitívabban viszonyulnak a robottechnológiához és a mesterséges intelligenciához. Nemek tekintetében elmondhatjuk, hogy a nők valamivel pozitívabban vélekednek a témában. Ez a pozitív hozzáállás kérdőívünk következő fejezetében is megjelenik, a válaszadók legnagyobb része nem érzi munkahelyét veszélyben a közeljövőben, jelentős részük pedig úgy vélekedik, soha nem lesz automatizálható a munkakörük. Az automatizációval kapcsolatban leggyakrabban negatív hatásával kapcsolatban hallhatunk, a nagymértékű munkahely megszűnésről, aminek mértéke szakirodalmi szinten is vitatott, de hazánk tekintetében is több százezer, vagy akár millió fölötti veszélyeztetett munkahelyről beszélhetünk. Emellett azonban pozitív hatásaira is érdemes figyelni, főleg a vállalatok számára közvetlenül érzékelhető költségsökkenés és a termelés növekedésének lehetősége. Ebben a pozitív - negatív hatásokat vitató kérdéskörben kitöltőink közel 70 százaléka inkább lehetőségként gondolt az automatizációra, mint sem fenyegetésként. Legnagyobb részük hasznosságukkal is egyetértett, leginkább kiemelve a gépek által, az emberek helyett elvégzett veszélyes vagy egészségre ártalmas munkaköröket. Ezen pozitív vélemények mind munkáltatói, mind pedig munkavállalói szempontból is fontosak lehetnek, hiszen megkönnyíthetik az automatizáció munkahelyi integrációját.

Ha az automatizáció általi munkahelymegszűnésről beszélünk, általában a teljes munkakörök kerülnek középpontba, fontos azonban megvizsgálni a kérdést részfeladat szinten is, amit a kérdőív eredményei is megerősítenek, a válaszadók több mint fele szerint az automatizáció csak munkakörök bizonyos részfeladatait

fogja érinteni. Azon válaszadók körében, akik szerint az automatizáció teljes munkaköröket képes lesz majd kiváltani jelentős volt a nemek közötti különbség, a férfiak majdnem ötöde vélekedett így, míg a nőknél ez az arány kevesebb, mint 4% volt. Egy másik külföldi felmérés is fontos részét képezte a kérdőívünknek. A PewResearch tanulmányában többek között vizsgálták, mit gondolnak a munkavállalók az automatizáció munkahelymegszüntetéséről saját munkakörük, és más munkakörök viszonylatában. Az említett tanulmányhoz képest valamivel kevesebben voltak azok, akik saját munkakörüket biztonságban érezték, más munkaköröket azonban nem. A válaszokból az is levonható, hogy a kitöltők nagyrésze tisztában van az automatizáció munkaerőpiac-átrendező potenciáljával, kevesebb, mint hét százalékuk gondolta úgy, hogy kevés munkakör van veszélyben.

*A kutatást az EFOP-3.6.1-16-2016-00007. Intelligens Szakosodási Program a Kaposvári Egyetemen című pályázat támogatta.*

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Acemoglu, D. - D. Autor (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. Handbook of Labor Economics. 4 szám, 12. fejezet, pp. 1043–1171. Elsevier.
- AEI. (2017). AEI Political Report: Is the economy working for workers?
- Arntz, Melanie & Gregory, Terry & Zierahn, Ulrich. (2017). Revisiting the Risk of Automation. Economics Letters. 159. 157-160. 10.1016/j.econlet.2017.07.001.
- Berke Sz., Kőműves Zs (2016): Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study, In: Andrea, Csata; Bíborka, Eszter Bíró; Gergely, Fejér-Király; Ottilia, György; János, Kassay; Benedek, Nagy; Levente-József, Tánczos (szerk.) Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe, Editura Risoprint pp. 1-16.
- Brynjolfsson, E. - McAfee, A. (2011). Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy. Digital Frontier Press Lexington, MA.
- Christophe Degryse (2016). Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. European Trade Union Institute
- Freeman, R. (2015). Who Owns the Robots Rules the World. IZA World of Labor
- Frey, C. B. and Osborne, M. A., (2013). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Oxford Martin School Working Paper No. 7.
- Ipsos (2017) Americans' Attitudes Toward Automation <https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/ipsos-uva-automation-2017-10>
- Jaimovich, N. - Siu, H.E. (2012). The trend is the cycle: Job polarization and jobless recoveries. Tech. Rep., NBER Working Paper No. 18334, National Bureau of Economic Research.
- James Manyika (2017): A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute
- Jeremy Bowles (2014). The computerisation of European jobs. Bruegel



- Kerekes Sándor (2017): A jövő elkezdődött? A 4. ipari forradalom és a fenntarthatóság. In: Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia, Kaposvár.
- Kőműves Zs., Borbély Cs. (2014): Dolgozói motiváció a 21. században In: Csata, Andrea; Fejér- Király, Gergely; György, Otília; Kassay, János; Nagy, Benedek; Tánczos, Levente-József (szerk.) 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin: Global Challenges, Local Answers Csíkszereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania, (pp. 436-449. 14 p.)
- MGI (2018): Skill Shift: Automation and The Future of The Workforce, McKinsey Global Institute  
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/Skill%20Shift%20Automation%20and%20the%20future%20of%20the%20workforce/MGI-Skill-Shift-Automation-and-future-of-the-workforce-May-2018.ashx>
- MGI (2018a): Transforming our jobs: automation in Hungary, McKiseny&Company  
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Transforming%20our%20jobs%20automation%20in%20Hungary/Automation-report-on-Hungary-EN-May24.ashx>
- Némethy, K., - Poór, J. D. (2018). A jövő munkahelye az IPAR 4.0 tükrében. *Opus et Educatio*, 5(2). <http://dx.doi.org/10.3311/oep.251>
- Pew Research (2017) Automation in everyday life  
<https://www.pewinternet.org/2017/10/04/automation-in-everyday-life/>
- Smith, A. – Anderson, M. (2017): Automation in everyday life. Pew Research Center, October, 2017.
- The Economist. (2018). AI, automation and the future of jobs and skills
- TNS opinion & social (2017) Special Eurobarometer 460 – March 2017 “Attitudes towards the impact of digitisation and automation on daily life”
- Varga József, Cseh Balázs: A negyedik ipari forradalom egyes adózási és munkaerőpiaci hatásai. Pénzügyi tervezés modellezése egy szolgáltató vállalatnál. *CONTROLLER INFO* 7 : 1 pp. 11-14. , 4 p. (2019)

## SZERZŐK:

**SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR** egyetemi docens/associate professor  
Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár  
[szabo-szentgroti.gabor@szie.hu](mailto:szabo-szentgroti.gabor@szie.hu)

**VÉGVÁRI BENCE** MSc hallgató/MSc student  
Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár  
[vegvaribence@gmail.com](mailto:vegvaribence@gmail.com)

**SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR, GELENCSÉR MARTIN**

**MUNKAERŐ- MEGTARTÁSI STRATÉGIÁK ÉS  
KIHÍVÁSOK ÉLELMISZERFELDOLGOZÓIPARI PÉLDÁN  
KERESZTÜL**

*EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES AND CHALLENGES  
THROUGH MANUFACTURE OF FOOD PRODUCTS EXAMPLE*

**ABSTARCT**

Based on the peculiarities of today's labor market, we can see quite a lot of research papers about labor shortage, labor force fluctuaction and employee retention. Most of these papers are based on the aspects of the employer. This research focuses on analyzing and evaluating the most commonly used labor retention techniques used by companies. The publishers were trying to find out which factors were the most important in earning and employee's loyalty, to strenghten a company's employee retention. Based on the research, we can identify having a steady job as one of the most important factors, and that (material) benefits are not as important, as they used to be. To lower fluctuation and to strenghten labor retention, an important first step is to create an adequate workplace atmosphere, in which the main role falls to the leadership, and to affiliative coworkers. The fact that different measures will have different results can also be determined. There is a difference between the preferences of different labor groups, which makes the assessment of every worker's individual need a company's necessity, in hope of effective labor retainment.

**1. Bevezetés**

A világ fejlett országaihoz hasonlóan Magyarországon is meghatározóvá vált a munkaerőhiány, a munkaadók munkaerő keresletének növekedésével minden eddiginél jobban felértékelődött a munkavállalók megtartására irányuló komplex HR funkciók fejlesztése. Napjaink munkaerő- piaci helyzete rendkívüli kihívás elé állítja a vállalatokat, amely a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő toborzásában, megszerzésében és megtartásában is megmutatkozik.

A betöltetlen pozíciók számának növekedése miatt egyre nagyobb a munkakörök kínálata a munkaerő- piacon, amely azt eredményezi, hogy a munkáltatók versenyeznek a munkaerőért. A munkakörök tulajdonképpen egyfajta „áruvá” váltak napjainkban, amiből a pályázók a nagy kínálat miatt válogatni tudnak, a munkáltatóknak pedig gyakorlatilag „el kell adniuk” a betöltetlen pozícióikat. A nagymértékű fluktuáció a legtöbb gazdasági szereplő mindennapos problémájává vált. A fluktuáció nem csak munkaerőhiányt jelent, hanem

tudásvesztéssel is jár, a munkaerő pótlása pedig rendkívül költséges és időigényes folyamat, amely kreatív megoldási módot kíván a munkaadók részéről.

A munkaerő- piac gyökeres változásokon ment keresztül az elmúlt évtizedekben, amely megfigyelhető többek között a munkaerőt érintő adóstratégiában is, mivel 2010 után hazánkban a munkát terhelő adók arányának csökkenése és a forgalmi típusú adók súlyának növekedése következett be (Varga, 2017). A változó környezeti tényezőkre való gyors és rugalmas reagálás kihívást jelent a vállalatok számára. A munkaerő- piac változásainak és az átalakult munkavállalói igényeknek a lekövetése napjainkban a versenyképesség és a piaci pozíció megőrzésének feltételévé, és a munkaerő- megtartás pedig a menedzsment egyik kulcskérdésévé vált. A vállalatok a versenyképességük megtartása céljából kénytelenek minden eszközt bevetni a legjobb szakemberek megtartása érdekében, ezért a munkaerő- megtartás a kulcs emberek esetében kiemelten fontos funkciót tölt be.

Jelen kutatás fókuszában a munkaerő- megtartás legfontosabb komponenseinek felmérése áll. A vizsgálat tárgya a vállalatirányítás által gyakorlatban alkalmazott munkaerő- megtartási eszközök és intézkedések hatékonyságának értékelése a munkavállalói vélemények alapján.

## **2. A munkaerő- megtartás felértékelődése**

A humántőke biztosítása alapvetően meghatározza a vállalatok sikerességét, ezért napjainkban a HR stratégiai szerepe minden eddiginél jobban felértékelődött és a humán menedzsment az üzleti élet kulcsterületévé vált. (Kovács, 2018; Tóth – Nagy, 2016) Az emberi erőforrás- menedzsment célja, hogy elégedett, megbízható és megfelelően képzett szakembereket biztosítson a munkáltatók számára. A cél érdekében azonban nem elegendő a munkaerő megszerzése, a munkaerő- megtartásra is kiemelt figyelmet kell fordítani. A megtartás- menedzsment ezért a vállaltirányítás meghatározó kérdésévé vált napjainkban. (Bertalan- Boldizsár, 2017; Kömüves – Borbély, 2014)

A megtartás- menedzsment egy olyan intézkedéssorozat, amelyet a dolgozói állomány megtartása érdekében dolgoztak ki. (Krajcsák- Kozák, 2018). A munkaerő- megtartás egy komplex, több HR funkciót egyesítő terület. A funkció összefügg az ösztönzéssel, a karrier- és a kompetencia menedzsmenttel, a munkatársi elégedettség és elkötelezettség témakörével, valamint a munkáltatói márkával (Csutorás, 2016). A versenyképesség fenntartása érdekében fontos, hogy ezek a munkaerő- megtartást célzó intézkedések mind gyökeresen beépüljenek a szervezeti kultúrába. A jövőben azok a vállalatok, akik a vonzó munkáltatói márká kialakítására, a szervezet megtartó képességének erősítésére, az eltérő generációk hatékony alkalmazására, a tehetséges munkavállalók megszerzésére és megtartására törekednek, jelentős piaci előnyre tesznek majd szert (Dajnoki- Héder, 2017).

A technológia fejlődése, az innovatív eljárások és a globalizációs folyamatok miatt megváltozott piaci környezet a munkavállalók elvárásait is átalakította. Kállay és Imreh (2004) megállapította, hogy a munkavállalók motiválása rendkívül sokrétű és bonyolult feladat, mivel a munkavállalói igények folyamatosan változnak a gazdasági, társadalmi és politikai környezet hatására. A HR szakembereknek ezért folyamatosan nyomon kell követniük a megváltozott munkavállalói igényeket. A szervezetelmélettel foglalkozó kutatók szerint az emberi szükségletek gyakran annyira irracionálisak, vagy annyira sokfélék és helyzetfüggők, hogy gyakorlatilag lehetetlen eleget tenni nekik. A személyzeti menedzsment fő funkciója ezért egy életszerű ösztönzési rendszer kiépítése, amely az emberi erőforrások hatékonyabb kihasználását teszi lehetővé. (Herzberg, 2003)

A munkavállalói igények kielégítése nehéz feladat, hiszen minden alkalmazott más és más eszközökkel motiválható, amely nem csak egyéni szinten, de az egyes munkavállalói csoportok között is megfigyelhető. A különböző korosztályú, iskolai végzettségű, és különböző szférában dolgozó munkavállalók esetében más munkaerő- megtartási stratégiák lehetnek eredményesek. Nyilvánvalóan egy vállalat a munkaerő- megtartási stratégiája nem lehet egyénre szabott, de kulcsfontosságú a munkavállalói igények felmérése, hiszen csak arra alapozva építhető fel hatékony munkaerő-megtartási stratégia és ösztönzési rendszer. Az eltérő munkavállalói csoportok igényeinek megfelelő menedzselése növeli az általános dolgozói elégedettséget, hosszú távon pedig hozzájárul a munkavállalók lojalitásának megnyeréséhez.

A munkáltatói márka szerepe egyre inkább felértékelődik a munkaerő-megtartás szempontjából. Kajos és Bálint (2014) szerint a vonzó és hiteles munkáltatói márka alapvető hatást gyakorol a szervezet megítélésére, így nemcsak a tehetséges munkavállalók vonzásában, hanem a meglévő munkavállalók megtartásában is fontos szerepet játszik. A munkáltatói márka egy komplex fogalom, amely magába foglalja többek között a vállalat hírnevét, a termékek és a szolgáltatás minőségét, a munkáltató gazdasági helyzetét, a munkavállalói juttatásokat, a szervezeti kultúrát és a vállalat társadalmi felelősségvállalását. Ezek a tényezők hatást gyakorolnak a munkavállalók elkötelezettségére, ezért szervezeti oldalról a munkáltatói márka tudatos és szervezett alkalmazása nélkülözhetetlen stratégiai eszközzé vált. (Figurska– Matuska, 2013) Egy vállalat HR brand-jét leginkább a dolgozók elégedettsége és lojalitása határozza meg. Az elégedett és lojális dolgozók pozitívan kommunikálnak a munkahelyükről, amely javítja a munkáltatóról alkotott képet. Egy elkötelezett és elégedett dolgozó ajánlása bármelyik gondosan megszerkesztett álláshirdetésnél hitelesebb.

A munkaerő- megtartás ugyancsak kiemelt területei a beillesztési program, a teljesítmény-, az ösztönzés-, a tudás-, és a karriermenedzsment, a vezetői stílus és a pozitív munkahelyi légkör. Ha ezek a HR funkciók nem működnek megfelelően, akkor nem számíthatunk a munkavállalók hosszú távú lojalítására sem. A munkaerő- megtartás tehát egy kulcsfontosságú terület, amely komplex látásmódot

igényel a menedzsment részéről. (Dajnoki és Héder, 2017; Berke és Kőműves, 2016)

### 3. Anyag és módszer

Számos kutatás foglalkozik a munkaerő- megtartás témájával, a többség azonban a fluktuáció kezelése érdekében tett vállalati intézkedések vizsgálatára helyezi a hangsúlyt. Kutatásunk során ezzel ellentétben a munkavállalók szemszögéből vettük górcső alá a munkaerő- megtartás érdekében tett vállalati intézkedéseket és azok eredményességét. Célkitűzésünk volt, hogy felmérjük azokat a legfontosabb eszközöket, melyek a vállalatok fluktuációjának csökkentésén, illetve a munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének növelésén keresztül a munkáltatók és a munkavállalók helyzetének javulását eredményezik.

Primer kutatásunk során kérdőíves felmérést végeztünk Magyarországon egyik meghatározó, 700 munkavállalót foglalkoztató élelmiszeripari vállalatánál. Az adatfelvétel 2019 májusában történt és összesen 142 munkavállaló vett részt a felmérésben. A kérdőív zárt kérdésekből állt, melyet online felületen tettük közzé a vállalat HR vezetőjének közreműködésével. A kérdőív első felében általános, munkával kapcsolatos kérdéseket tettünk fel a válaszadók munkakörével, pozíciójával, a munkaviszony időtartamával, és a munkavégzés módjával kapcsolatban. A munkával kapcsolatos általános kérdések során a válaszadók 1-től 5-ig terjedő Likert- skálán értékelték, hogy mennyire gyakori munkahelyükön a többletmunka, a túlterheltség és a stressz, a családi konfliktus a munka miatt, a pozitív vezetői visszajelzés, a képzési programokon való részvétel, vagy az irracionálisan magas elvárás. Kérdőívünkben továbbá olyan kérdésekre is kerestük a választ, hogy a munkavállalók mennyire tartják fontosnak az összetartó csapatot, mennyire elégedettek a munkakörülményekkel és a munkahelyi légkörrel, saját meglátásuk szerint képesek-e hatékonyan együttműködni kollégáikkal és felettesükkel, valamint igazságosnak tartják-e a feladatok elosztását. Annak érdekében, hogy minél részletesebben megismerjük a dolgozói véleményeket, a munkahelyi légkör és munkaeszközök, a vezetési stílus, a munkáltató megítélése, a stabilitás és fejlődés, valamint a juttatások kategóriáján belül harminc eszközt soroltunk fel, melyek munkaerő- megtartásban betöltött funkcióját a munkavállalók ötfokozatú Likert- skálán értékelték. Ezen túlmenően felmértük a munkahelyváltás legfőbb okait is.

Az adatok értékelése során elsősorban leíró statisztikai eszközt alkalmaztunk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra elemzést végeztünk SPSS statisztikai program segítségével. A változók közötti összefüggések statisztikai szignifikanciájának mérésére Pearson-féle Khi négyzet ( $\chi^2$ ) próbát végeztünk, ezen kívül a keresztábrás elemzés során megvizsgáltuk a Cramér-féle V együtthatót is. A statisztikai próbák eredményeit p

$<0,05$  esetén tekintettük szignifikánsnak. Az 1-től 5-ig terjedő Likert skálák és a háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést alkalmaztunk. A varianciaelemzés előfeltétele a szórás homogenitás, amelynek statisztikai vizsgálatát Levene-teszt segítségével végeztük el. Az ANOVA vizsgálat következő lépésében az átlagos eltérés által okozott varianciát vizsgáltuk szignifikanciaszt ( $p < 0,05$ ) segítségével.

#### 4. Vizsgálati eredmények

A felmérésben résztvevő munkavállalók demográfiai összetételét az *1. táblázat* mutatja be. A mintában szereplő munkavállalók számottevő többsége nő, szellemi munkakörben és beosztottként dolgozik. A válaszadók kétharmada felsőfokú végzettséggel, harmada pedig érettségivel rendelkezik, a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzettek aránya elenyésző. A megkérdezettek közel 50 százaléka 24 és 39 év közötti, de a 40-53 évesek is magas arányban képviseltetik magukat a mintában. A fiatal, 23 év alatti és az idősebb, 54 és 65 év közötti válaszadók azonos arányban vettek részt a felmérésünkben. A megkérdezettek többsége megyeszékhelyen él, akiket legnagyobb arányban, a városban és községekben élők követnek, de a fővárosban élő válaszadók aránya is meghaladja a 20 százalékot. A válaszadók 40 százaléka átlagosnak ítéli meg lakóhelye gazdasági- és elhelyezkedési lehetőségeit, és egyaránt 20 százalék azoknak az aránya, akik valamivel átlag felettinek, illetve valamivel átlag alattinak ítélik meg lakóhelyüket ebből a szempontból. Közel azonos arány figyelhető meg azon válaszadók esetében is, akik jelentősen átlag alattinak vagy jelentősen átlag felettinek ítélik meg lakhelyük gazdasági- és elhelyezkedési lehetőségeit. A kérdőívet kitöltők fele válaszolta, hogy jövedelme elég arra, hogy megéljen és félre is tud tenni. Azok a válaszadók, akik nagyon jól megélnek és megtakarításra is van lehetőségük, valamint azok, akik éppen, hogy megélnek a jövedelmükből, de félretenni már nem tudnak, a mintának megközelítőleg azonos hányadát teszik ki.

A *2. táblázat* szemlélteti a válaszadók megoszlását a munkaviszony időtartama alapján. A megkérdezettek kétharmada több, mint egy éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén, közülük az 1 és 3 év közötti, valamint a 10 évnél hosszabb munkaviszonnyal rendelkezők képviseltetik magukat a legnagyobb arányban. A 3 és 6 hónap közötti, illetve a kevesebb, mint 3 hónapos munkaviszonnyal rendelkezők vettek részt legkisebb arányban a felmérésben.

2. táblázat: A válaszadók megoszlása a munkaviszony időtartama alapján, %  
(n=142)

Table 2: Distribution of responders based on lenght of employment contract, %  
(n=142)

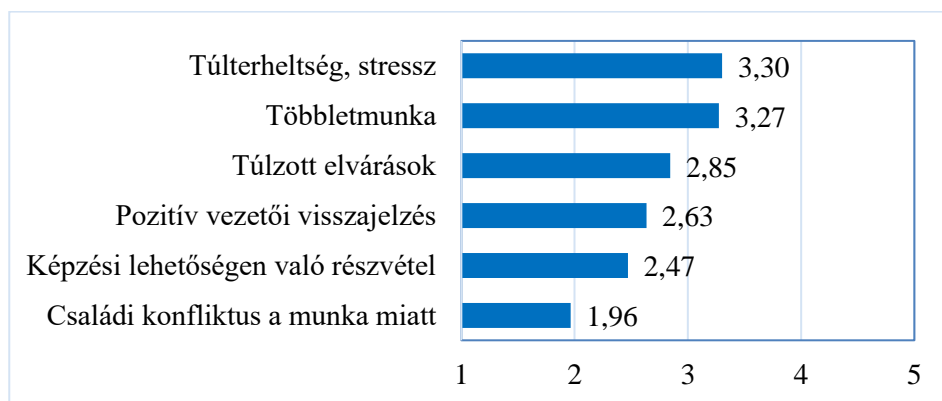
| Munkaviszony időtartama  | Megoszlás |
|--------------------------|-----------|
| 1 és 3 év között         | 24,6      |
| Több, mint 10 éve        | 23,2      |
| Több, mint 5 éve         | 17,6      |
| 3 és 5 év között         | 13,4      |
| 6 és 12 hónap között     | 8,5       |
| Kevesebb, mint 3 hónapja | 7,7       |
| 3 és 6 hónap között      | 4,9       |

Forrás: szerzők adatgyűjtése

Az 1. ábra adatai alapján megállapítható, hogy a túlterheltség, a stressz és a többletmunka viszonylag gyakran tapasztalható a vizsgált vállalatnál, ugyanis az erre vonatkozó kérdéseknél az ötfokozatú Likert-skálán 3 feletti átlagértéket kaptunk. A képzési lehetőségeken való részvétel, illetve a pozitív vezetői visszajelzés ennél alacsonyabb, 2,47, valamint 2,63-as értéket ért el, tehát a válaszadók nem vesznek részt gyakran továbbképzésen és ritkán kapnak felettesüktől dicséretet. Mindezt némiképp ellensúlyozza, hogy a válaszadók a többsége nem érzi azt, hogy a munkahelyén túlzottan magasak lennének az elvárások, illetve dolgozók ritkán tapasztalnak családi konfliktus a munka miatt.

1. ábra: Egyes faktorok előfordulása munkahelyi környezetben (n=142)

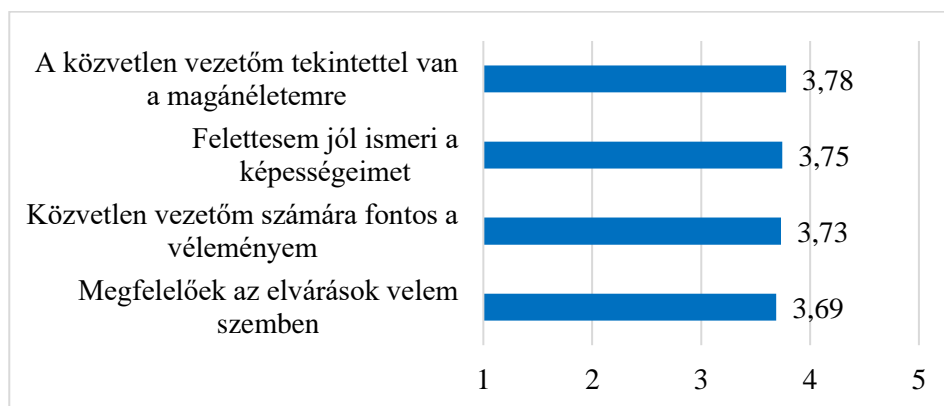
Diagram 1: Occurence of different factors in the workplace (enviroment)  
(n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

A válaszadók 30 százaléka munkahelyi feladatait csoportosan, több munkatárssal együttműködve látja el. Többségük jó kapcsolatot ápol kollégáival, szeret csapatban dolgozni, képes hatékonyan együttműködni a munkatársaival, valamint fontos számukra, hogy összetartó munkahelyi közösségben dolgozzanak, amit az is alátámaszt, hogy az ötfokozatú Likert- skálán ezek a tényezők 3,9 feletti értéket értek el. Szintén pozitív, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók csaknem 90 százaléka havi rendszerességnél ritkábban, vagy mindössze havonta 1- 2 alkalommal kerül konfliktusba munkatársaival vagy felettesével. Megállapítható, hogy a válaszadók számottevő többsége szerint fontosabb a jó kapcsolat fenntartása a kollégákkal, mint a felettesével. A munkavállalók közvetlen felettesével való kapcsolatát a 2. ábra szemlélteti. Az eredmények alapján az a pozitív következtetés vonható le, hogy a válaszadók szerint a közvetlen felettesük jól ismeri képességeiket, megfelelő szintű elvárásokat támaszt velük szemben, ad a véleményükre és a magánéletükre is tekintettel van.

2. ábra: Kapcsolat a közvetlen felettesével (n=142)  
Diagram 2: Relation with immediate superior (n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

A 3. ábra mutatja be a munkavégzés egyes feltételeit. Megállapítható, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók érdekesnek és változatosnak találják mindennapi feladataikat, az elvégzendő feladatuk és hatáskörük egyértelműen meghatározott számukra, valamint többnyire elégedettek a betöltött pozíciójukkal és a munkakörükkel. A válaszadók többsége elégedett a munkahelyi légkörrel, viszont a vizsgált vállalatnál felmerül az igény csapatépítő programokra is. Pozitív, hogy a megkérdezettek többsége szerint megfelelőek a munkakörülmények és a munkaeszközök, viszont a válaszadók a munkahelyi vezetőjüktől viszonylag ritkán



kapnak visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, valamint a feladatok elosztását kevésbé tartják igazságosnak.

Kutatásunk során feltérképeztük azokat a tényezőket, amelyek a legmeghatározóbb szerepet játsszák a munkahelyváltással kapcsolatos elhatározás szempontjából. A felmérés eredményei alapján a válaszadók 41 százaléka döntően a jobb fizetés és a kedvezőbb juttatások miatt váltana munkahelyet, de második legnagyobb arányban (20 százalék) a kedvezőbb munkakört és munkakörülményeket jelölték meg a munkahelyváltás legfőbb okaként. Következésképp tehát az anyagiak mellett a munkakörülmények fontossága is megkérdőjelezhetetlen a munkaerő- megtartás szempontjából.

A munkavállalók preferenciáinak mélyebb megismerése érdekében kérdőívünkben felsoroltunk harminc munkaerő- megtartással kapcsolatos tényezőt, melyeket a munkavállalók értékelték a munkaerő- megtartásban betöltött funkciójuk alapján. Az elemzés során a megadott tényezőket a munkahelyi légkör és munkaeszközök, a vezetési stílus, a munkáltató megítélése, a stabilitás és fejlődés, valamint a juttatások kategóriájába soroltuk. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a munkahelyi légkör szempontjából a munkavállalók számára még a csapatonál és a munkatársi kapcsolatoknál is fontosabb a megfelelő bánásmód és a megbecsülés. Ezek a tényezők tudatos odafigyelést követelnek meg a vállalatvezetők részéről, mivel annak ellenére, hogy nem igényelnek jelentős anyagi ráfordítást, nélkülözhetetlenek az alkalmazottak lojalitásának megnyerése szempontjából. A vezetési stílussal kapcsolatos eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a következetes és ösztönző vezetői stílus, valamint az emberközpontú vezető személye a legfontosabbak a munkavállalói lojalitás szempontjából, melyek mellett véleménynyilvánítási lehetőség szerepe is meghatározó. Ezek a tényezők a rendszeres vezetői visszajelzésnél és a dicséretnél is fontosabbak az alkalmazottak számára. A munkáltató megítélése kapcsán a hitelesség, a sikeresség és a gazdasági stabilitás tölti be a legfontosabb funkciót, megelőzve a vállalat hírnevét és társadalmi felelősségvállalását. A munkavállalók számára alapvető fontosságú, hogy olyan munkahelyen dolgozzanak, amely konzisztens és kiszámítható, ezért a munkahely stabilitásának kulcsszerepe van a munkaerő- megtartásban. A szakmai fejlődés biztosítása szintén fontos munkaerő- megtartási eszköz, a karriermenedzsment program azonban ehhez képest alacsonyabb értéket ért el. Az eredmények azt tükrözik, hogy az alkalmazottak számára elsődleges, hogy méltányos és igazságos javadalmazásban részesüljenek, mivel juttatások kategórián belül ez a tényező érte el a legmagasabb átlagértéket. A méltányos és igazságos javadalmazás fontosabb a munkavállalók számára, mint a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér, a választható béren kívüli juttatás és a teljesítmény alapú bónuszrendszer. Megállapítható, hogy az ajándék vagy készpénz alapú törzsgárda rendszer, valamint a lakhatási támogatás gyakorlatilag nem jelent megtartó erőt a munkavállalók számára, célszerű ezért az erre elkülönített forrásokat más juttatási formákra átcsoportosítani.

Ezt követően a kategóriákba sorolt tényezők értékeit átlagoltuk és ragsort állítottunk fel az egyes kategóriák között, amit a 4. ábra szemléltet. Az eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a munkaerő- megtartás és a lojalitás szempontjából a légkör és a munkaeszközök, valamint a vezetői stílus játssza a legfontosabb szerepet, amit a munkaadó megítélése, valamint a stabilitás és a fejlődés követ. Meglepő volt számunkra, hogy a juttatások érték el legalacsonyabb értéket. Ez alapján az a következtetés vonható le, hogy anyagi jellegű ráfordításokkal nem nyerhető meg a munkaerő lojalitása, a vállalati munkaerő- megtartási stratégiát nem lehet pusztán vonzó és stabil bérezési rendszerre építeni. Az alkalmazottak számára az olyan nem anyagi tényezők, mint a megbecsülés, az építő munkahelyi légkör és a megfelelő vezetői stílus is alapvető fontossággal bírnak.

Az eredmények és a háttérváltozók között több esetben is statisztikailag igazolható összefüggést fedeztünk fel. Az 5. ábra mutatja be az eredmények és a válaszadók életkora között korrelációt. Az adatok alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő 23 év alatti munkavállalók megtartása szempontjából az extra szabadság ( $p=0,001$ ), az előrelépési lehetőség ( $p=0,000$ ) és a lakhatási támogatás ( $p=0,008$ ) fontosabb szerepet tölt be, mint az idősebb korosztályú dolgozók esetében. A hónap dolgozója vagy kulcsember program a 40-53 év közötti foglalkoztatottak számára a legfontosabb, de az ő esetükben sem tekinthető hatékony munkaerő- megtartási eszköznek ( $p=0,041$ ).

A válaszadók iskolai végzettsége közötti összefüggéseket az 6. ábra szemlélteti. A felmérésben résztvevők iskolai végzettsége és a munkaerő- megtartási eszközökkel kapcsolatban azt a konklúzió vonható le, hogy az alacsonyabb - szakmunkásképző, vagy szakiskolai - végzettséggel rendelkező munkavállalók számára a választható bérén kívüli juttatások ( $p=0,024$ ), a képzéseken való részvétel ( $p=0,019$ ), illetve a kulcsember vagy hónap dolgozója program ( $p=0,046$ ) motiválőbb, mint a magasabban képzett munkavállalók számára.

Kutatásunk során elemeztük a munkaviszony időtartama közötti összefüggéseket is, amit a 7. ábra mutat be. A legrövidebb - kevesebb, mint 3 hónapos - munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók számára a leglényegesebb a véleménynyilvánítási lehetőség ( $p=0,032$ ), az előrelépés, ( $p=0,001$ ) és a lakhatási támogatás ( $p=0,004$ ). Emellett megállapítható, hogy a több, mint 5 éves munkaviszonnyal rendelkező alkalmazottak számára is alapvető fontosságú a véleménynyilvánítás lehetősége ( $p=0,032$ ). Vélhetően ez a pozíció megszilárdítására való törekvéssel magyarázható, amely a karrier kezdeti fázisában és munkában eltöltött hosszabb idő esetén fontos a munkavállalók számára. A több, mint 10 éves munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók számára az előrelépési lehetőség már nem jelent számottevő megtartóerőt.

Kutatásunk során a válaszadók lakóhelye alapján is felfedeztünk szignifikáns összefüggéseket. Az adatok elemzése során az a következtetés vonható le, hogy a munkaerő- megtartást célzó intézkedések közül a községekben élők számára a legfontosabb a megbecsülés ( $p=0,023$ ), a kulcsember vagy a hónap dolgozója

elismerés ( $p=0,046$ ), a törzsgárda rendszer ( $p=0,000$ ) és a cafeteria ( $p=0,006$ ). A kisebb településeken élő munkavállalók számára tehát alapvető a megbecsülés és az elismerés, melyek nem igényelnek számottevő anyagi ráfordítást, azonban elengedhetetlenek a munkavállalók lojalitásának megnyeréséhez.

A válaszadók nemével kapcsolatban is megfigyelhetők szignifikáns statisztikai összefüggések. Megállapítható, hogy a női munkavállalók számára fontosabbak a munkatársi kapcsolatok ( $p=0,027$ ), a vezetés emberközpontúsága ( $p=0,001$ ), a megfelelő bánásmód ( $p=0,006$ ), a munkavállalók megbecsülése ( $p=0,005$ ), az elismerés és a dicséret ( $p=0,000$ ), a munkahely stabilitása ( $p=0,004$ ), valamint a munkáltató hitelessége ( $p=0,000$ ).

## 5. Összegzés

Napjainkban egyre több szervezet küzd a fluktuációval és a szakképzett munkaerő-hiányának problémájával. A megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása rendkívüli kihívás elé állítja a vállalatokat, a munkaerő-megtartás ezért a menedzsment egyik legmeghatározóbb területévé vált. A témával kapcsolatos kutatások többsége a munkáltatói oldalról közelíti meg a kérdést, lényegesnek tartottuk ezért a munkavállalók szemszögéből is felmérni a szervezetek által alkalmazott munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességét. Vizsgálatunk során összesen 142 munkavállalót értük el kérdőíves megkérdezés módszerével Magyarország egyik meghatározó élelmiszeripari vállalatánál.

Az eredmények alapján egyértelművé vált, hogy pusztán anyagi ráfordítással nem csökkenthető a fluktuáció. A munkaviszony fenntartása szempontjából a munkavállalók számára a megbecsülés, az építő munkahelyi légkör és a megfelelő vezetői stílus fontosabb, mint a fizetés. A különböző munkavállalói csoportoknál életkor, iskolai végzettség, lakóhely, a munkaviszony időtartama, valamint nem szerint diverzifikált munkavállalói igények fedezhetők fel. A fiatal munkavállalók számára a munkahelyválasztás szempontjából alapvető a rugalmasság. A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében az extra szabadság, a függetlenedés és az önálló élet megkezdése miatt pedig a karrierlehetőség és a lakhatási támogatás biztosítása fontos számukra. Képzések szervezésekor érdemes fókuszálni az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező alkalmazottakra, mivel megállapítható, hogy ők is nyitottak a fejlődési lehetőségekre. Az alacsonyabb szintű képzettséggel rendelkező és a községekben élő munkavállalók számára a megbecsülés a legfontosabb. Esetükben hatásosabb eszköz a hónap dolgozója elismerés és a törzsgárda program, a választható béren kívüli juttatás és a karrierlehetőség. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a munkaerő-megtartási mutatók javíthatók, ha már a munkaviszony kezdetekor lehetővé tesszük az újonnan belépett munkavállalók számára a véleménynyilvánítást és egyértelműen meghatározzuk számukra az karrierlehetőségeket.

Mivel a munkaerő- megtartás érdekében tett intézkedések akkor működnek hatékonyan, ha illeszkednek a munkavállalói igényekhez, ezért a vállalati munkaerő- megtartási stratégia kiépítését megelőzően indokolt a munkavállalói igények felmérése, célszerű továbbá az egyes munkavállalói csoportok esetén diverzifikált munkaerő- megtartási intézkedések bevezetése. A vállalati munkaerő- megtartási stratégia kialakítása egy komplex folyamat, amely összetett látásmódot igényel a vállalatvezetők részéről. Ugyanazzal az intézkedéssel nem fokozható minden munkavállaló lojalitása, hiszen minden ember igénye más. Alapvető összefüggések felfedezése azonban kulcsfontosságú a vállalatvezetők részéről, hiszen ezt követően lehet tudatos munkaerő- megtartási stratégiát, intézkedéseket kialakítani és működtetni.

*A kutatást az EFOP-3.6.1-16-2016-00007. Intelligens Szakosodási Program a Kaposvári Egyetemen című pályázat támogatta.*

## MELLÉKLET

1. táblázat: A vizsgált minta demográfiai összetétele, % (n=142)

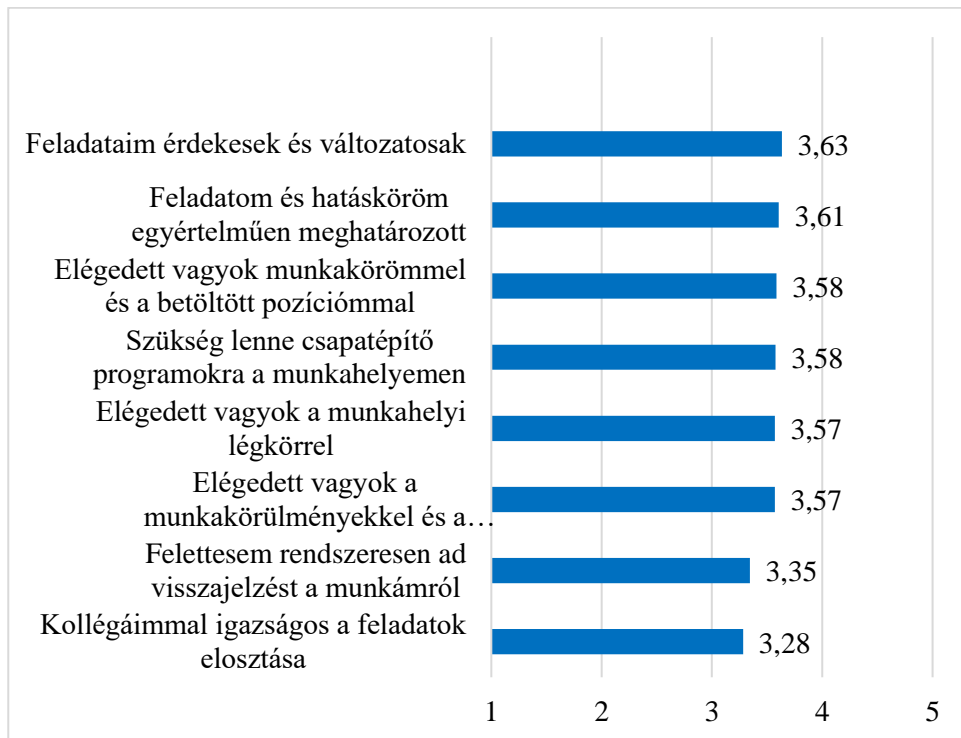
*Table 1: Demographic data of the research, % (n=142)*

| Megnevezés                  | Megoszlás (%) |
|-----------------------------|---------------|
| <b>Nem</b>                  |               |
| Nő                          | 62,0          |
| Férfi                       | 38,0          |
| <b>Munkakör típusa</b>      |               |
| Szellemi                    | 90,1          |
| Fizikai                     | 9,9           |
| <b>Pozíció</b>              |               |
| Beosztott                   | 70,4          |
| Középvezető                 | 21,1          |
| Csoportvezető               | 4,2           |
| Felsővezető                 | 4,2           |
| <b>Életkor</b>              |               |
| 24-39 év                    | 47,2          |
| 40- 53 év                   | 37,3          |
| 23 év alatt                 | 7,7           |
| 54- 65 év                   | 7,7           |
| <b>Iskolai végzettség</b>   |               |
| Felsőfokú végzettség        | 64,1          |
| Érettségi                   | 34,5          |
| Szakmunkásképző, szakiskola | 1,4           |

Forrás: szerzők adatgyűjtése

3. ábra: Munkavégzés egyes feltételeinek értékelése (n=142)

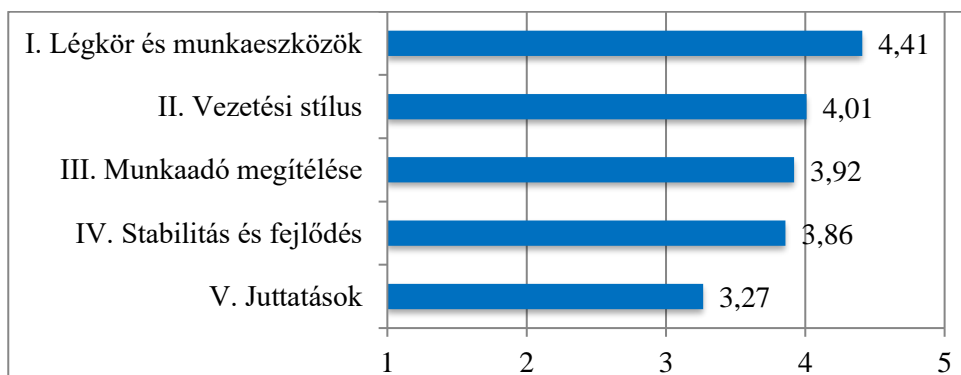
*Diagram 3: Ratings of some working conditions (n=142)*



Forrás: szerzők adatgyűjtése

4. ábra: A munkaerő- megtartási tényezők rangsora (n=142)

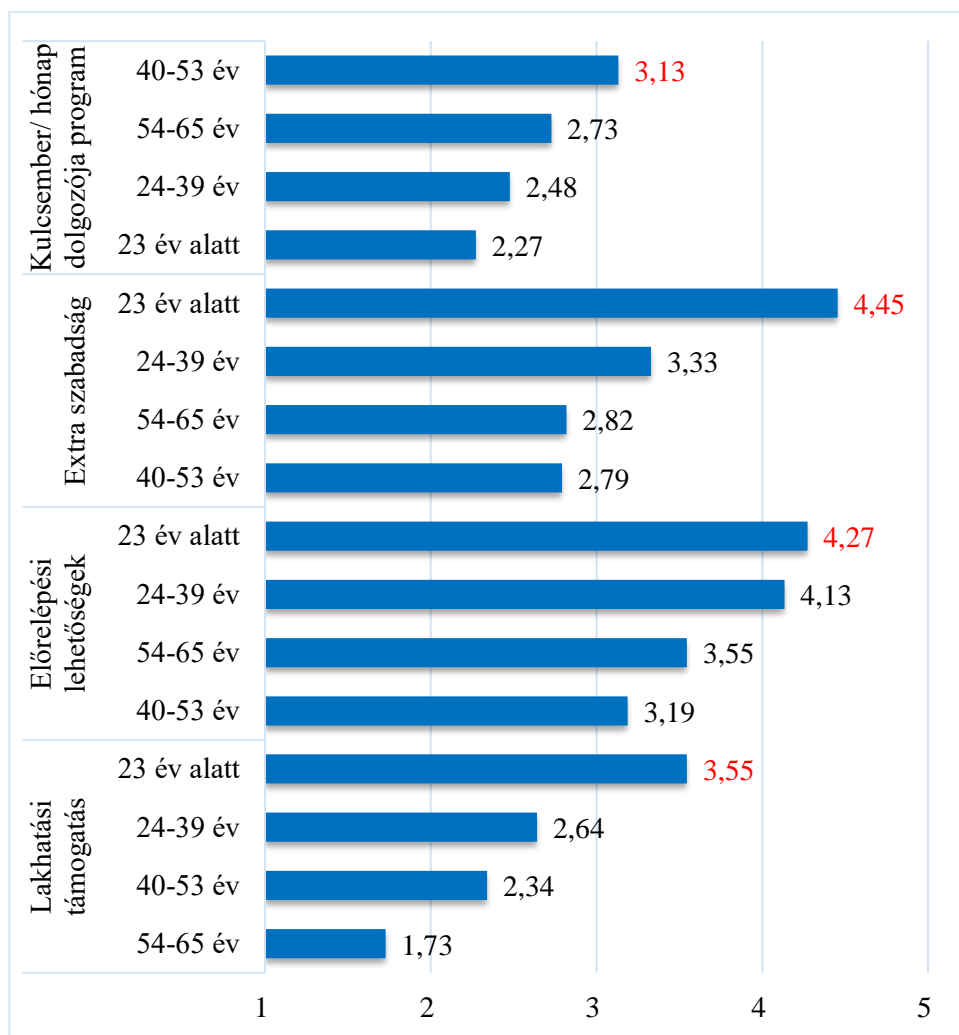
*Diagram 4: Hierarchy of employee retaining factors (n=142)*



Forrás: szerzők adatgyűjtése

5. ábra: Életkorral kapcsolatos összefüggések (n=142)

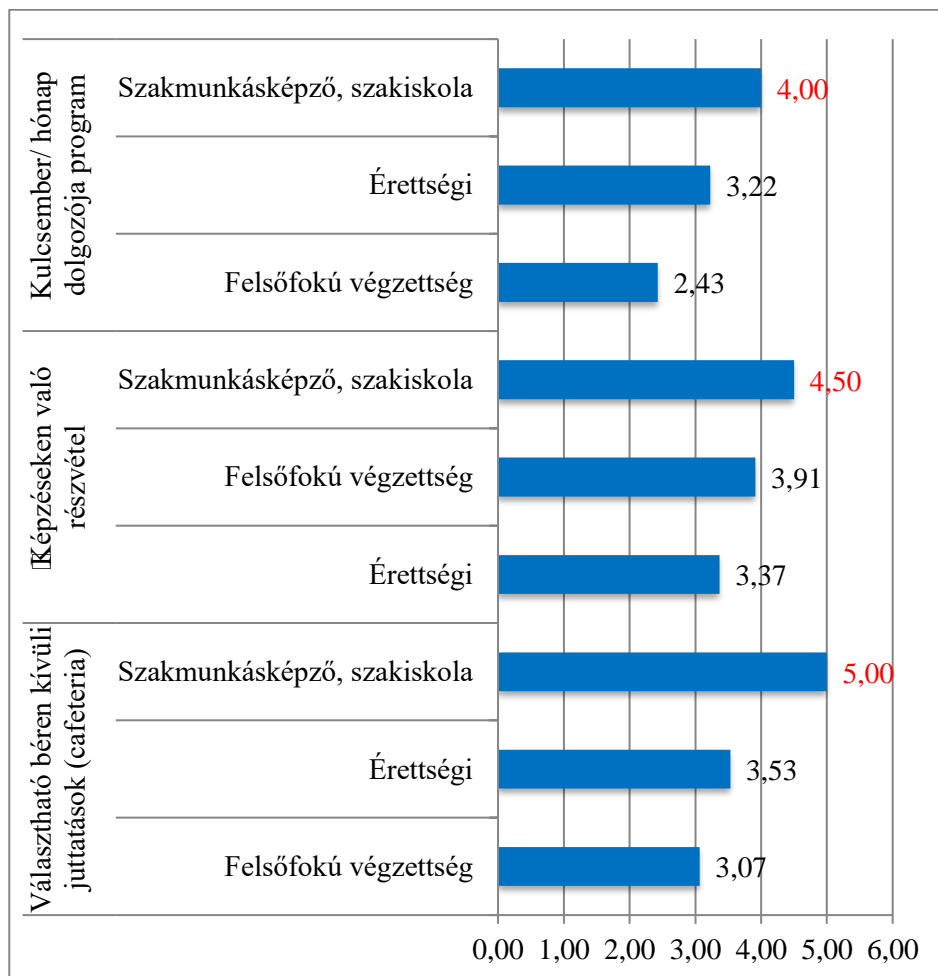
*Diagram 5: Age related correlations (n=142)*



Forrás: szerzők adatgyűjtése

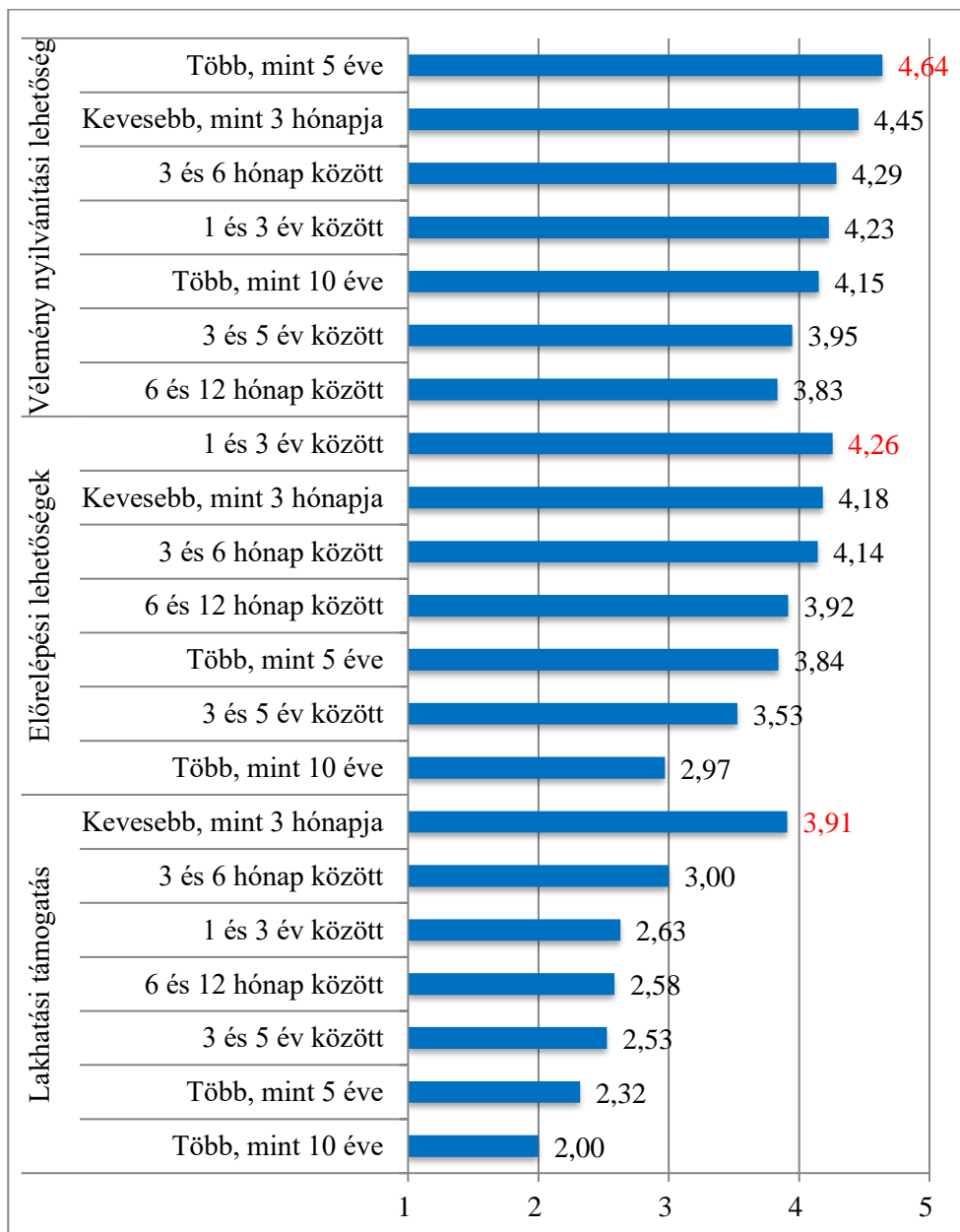
6. ábra: Iskolai végzettséggel kapcsolatos összefüggések (n=142)

Diagram 6: Education related correlations (n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

7. ábra: A munkaviszony időtartamával kapcsolatos összefüggések (n=142)  
 Diagram 7: Correlations based on lenght of employment contract (n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berke Sz., Kőműves Zs (2016): Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study, In: Andrea, Csata; Bíborka, Eszter Bíró; Gergely, Fejér-Király; Ottilia, György; János, Kassay; Benedek, Nagy; Levente-József, Tánczos (szerk.) Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe, Editura Risoprint pp. 1-16.
- Bertalan P., Boldizsár B. (2018): Globális trendek és a HR. Humán Innovációs Szemle. 2017-2018/1-2. szám
- Csutorás G. Á. (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. Pro Publico Bono- Magyar Közigazgatás. 2016/1. szám
- Dajnoki, K., Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak”-a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata, 27(E-szám), 84-93. Figurska, I. – Matuska, E. (2013): Employer branding as a human resources management strategy. In Human Resource Management & Ergonomics, Vol. 7, No. 2.
- Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? Harvard Businessmanager. 2003/6. szám
- Kajos A., Bálint B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása - A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. Vezetéstudomány. 2014/4. szám
- Kállay L., Imreh Sz. (2004): A kis- és középvállalkozás - fejlesztés gazdaságtana. Aula Kiadó, Budapest.
- Kovács K., (2018): Az employer branding helyzete Magyarországon. Humán Innovációs Szemle. 2017-2018/1-2. szám
- Kozák A., Dajnoki K. (2019): Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, Szeged. 2019/2. szám
- Kőműves Zs., Borbély Cs. (2014): Dolgozói motiváció a 21. században In: Csata, Andrea; Fejér- Király, Gergely; György, Ottilia; Kassay, János; Nagy, Benedek; Tánczos, Levente-József (szerk.) 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin: Global Challenges, Local Answers Csíkszereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania, (pp. 436-449. 14 p.)
- Krajcsák Z., Kozák A. (2018): Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerőpiaci trendekhez. Marketing & Menedzsment.2018/2. szám
- Nyíró Zs., Tóth J. (2017): A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest.
- Tóth K. - Nagy M. Z. (2016): Egy mezőgazdasági vállalkozás mindennapi kihívásokra adott válaszai. KÖZTES- EURÓPA Társadalomtudományi folyóirat: A VIKEK közleményei 2016/1-2.szám (pp. 303-312., 10 p.)
- Varga József (2017): Az adóteher-csökkentés és a gazdaság kifehérítésének pályája Magyarországon 2010 után [Reducing the Tax Burden and Whitening the Economy in Hungary after 2010]. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 62:(1) pp. 7-20.
- Varga József (2017a): A magyarországi adószervezet átalakításának aktuális kérdései. In: Bozsik Sándor (szerk.) Pénzügy-számvitel-statisztika füzetek II.: 2016. 107 p. Konferencia helye, ideje: Miskolc-Egyetemváros, Magyarország, 2016.12.01 (Miskolci Egyetem

Gazdaságtudományi Kar) Miskolc-Egyetemváros: Miskolci Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 81-87. (Pénzügy-számvitel-statisztika füzetek; 2.) (ISBN:978-615-80543-2-4)

**SZERZŐK:**

**SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR** egyetemi docens/associate professor  
Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár  
szabo-szentgroti.gabor@szie.hu

**GELENCSÉR MARTIN** PhD hallgató/PhD student  
Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola, Kaposvár  
gelencser.martin@phd.uni-szie.hu

**VARGA ANITA, LÁSZLÓNÉ KENYERES KRISZTINA,  
FALUS ORSOLYA**

## **DUÁLIS KÉPZÉS ÉS KORONAVÍRUS. KUTATÁS A DIGITÁLIS OKTATÁSI TAPASZTALATOK TÜKRÉBEN**

*DUAL TRAINING AND CORONAVIRUS. A RESEARCH IN THE LIGHT  
OF DIGITAL EDUCATION EXPERIENCE*

### **ABSTRACT**

The Dual Training System is a mode of training delivery which combines theoretical and practical training. It is called “dual” because the training happens in two venues – the university and the company. Within the framework of the project EFOP-3.5.1-16-2017-00006 for the development of dual training at the University of Dunaújváros in the period 2017-2021, a questionnaire survey was conducted in connection with the efficiency of the dual training of the University of Dunaújváros. The questionnaire was answered by the university’s dual training partners, faculty members and students. Based on the findings of research conducted during the coronavirus epidemic, the researchers formulated proposals for the university that include a partial application of the digital form of education. The present study draws on the results, findings and lessons to be learned for the future in order to improve the quality of training, taking into account epidemiological considerations.

### **1. Bevezetés**

A duális képzés fogalmát a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nft.) 108. § 1.b. pontja fogalmazza meg. Ennek alapján a „duális képzés: a műszaki, informatika, agrár, természettudomány vagy gazdaságtudományok képzési területen indított gyakorlatigényes alapképzési szakon, illetve e képzési területhez tartozó mesterképzési szakon folytatott képzés azon formája, amelyben a szak - képzési és kimeneti követelményeknek megfelelően meghatározott, teljes idejű, a képzési időszakra, a képzés módszereire, a tanórára, a megszerzett tudás értékelésére egyedi rendelkezéseket tartalmazó - tanterve szerint a gyakorlati képzés a Duális Képzési Tanács által meghatározott keretek között, minősített szervezetenél folyik.” Szintén az Nft. rögzíti a hallgatói munkavégzés szabályait, a hallgató díjazását (Nft. 44. §); valamint a gyakorlatigényes szak fogalmát [85.§ (3)]. Ez a – Németországban kialakult (Szabó 1997:7.) - alapképzési szakon folytatott, gyakorlatigényes képzés olyan munkaerőt hivatott képezni a felsőoktatásban, amely azonnal, több éves továbbképzés, és további anyagi ráfordítás nélkül képes belépni a munka világába. Hazánkban ez a képzési forma a munkaerőpiac erősödő igénye folytán gyorsan

népszerűvé vált, köszönhetően annak is, hogy részletes és megfelelő jogszabályi háttérrel rendelkezik (Nft., a felsőoktatási minőségértékelés és -fejlesztés egyes kérdéseiről szóló 2012. (II. 22.) Korm. rendelet, a felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről szóló 230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet, a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról szóló 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet, a felsőoktatási felvételi eljárásról szóló 423/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet 41. § (4) bekezdése, a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet módosításáról szóló 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet, a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról szóló 2011. évi CLV. törvény 5. § cb) alpontja, a 280/2011. (XII. 20.) Korm. rendelet 6. §-a). A téma hazai és nemzetközi szakirodalma szintén gazdag és folyamatosan bővülő (Berács 2017: 46–50., Graf, Powell, Fortwengel, Bernhard 2014: 55-57.). A duális képzés társadalmi hasznossága azért is kiemelkedő, mivel alkalmas arra, hogy hátrányos szociális körülmények közül érkező, társadalmi, vállalkozói háttérrel nem rendelkező fiatalok már az egyetemi tanulmányok alatt ezt pótolják, korrigálják, azzal, hogy saját maguk alakítják ki a képzőhelyen, és így hozzák be a kezdeti hátrányukat a munkaerőpiacon. A COVID-19 vilájárvány következtében azonban olyan új körülmények merültek fel a képzés menetében, amelyek lehetőséget kínálnak a képzéssel kapcsolatos új irányvonalak körvonalazására is.

## **2. Kutatás a Dunaújvárosi Egyetemen**

### **2.1. A duális partnerek válasza**

A Dunaújvárosi Egyetem egyik legfontosabb alapcélkitűzése, hogy oktatási programja és kutatási tevékenysége elsősorban a térség munkaerő igényeinek és innovációs szükségleteinek kielégítését szolgálja. Az ipari partnerek és a munkaerőpiac elvárásai alapján a legfontosabb szempont a gyakorlatorientáció erősítése. A képzésben résztvevők oktatása fejlesztése elméleti és gyakorlati szinten komplex rendszerben, összehangoltan és ütemezetten történik. A képző és a képzésben résztvevő közös halmaza a létrejött fizikai szellemi eredmény szakmai minőségének javítása. Erőssége térségi beágyazódása, mely különösen a kiemelt cégekkel való, több területre kiterjedő együttműködésben nyilvánul meg. az intézmény az ipari partnerekkel szoros kapcsolatot ápol, amely szervezetek bekapcsolódhatnak a képzési programok felülvizsgálatába, aktívan részt vesznek az oktatás folyamatában. A Dunaújvárosi Egyetemen Duális Képzési Központ működik, amelynek feladata az az egyetem kötelékében, hogy népszerűsítse a diákok, hallgatók és cégek életében a képzéseket. Plakátokat, szórólapokat készít

és emellett rendezvényeket is szervez a reklámozás érdekében (A Duális Képzési Központ Ügyrendje 4.§.a)

Az ipari háttérű képzés hatékonyságának vizsgálata céljából 2020 tavaszán kérdőív készült a DUE külső képző partnerei számára az EFOP-3.5.1-16-2017-00006 számú projekt keretében (Duális képzés fejlesztése a Dunaújvárosi Egyetemen a 2017-2021-es időszakban). A kutatócsoport – amelynek tevékenységébe a Tanulmányi Hivatalban szakmai gyakorlatot folytató motivált hallgatóinkat is bevontuk – az egyetem duális partnereit szólította meg, és kérdezte a duális képzés során összegyűjtött tapasztalatairól.

A vizsgálat alapjául szolgáló alapsokaság kis elemszámából adódóan teljes körű megkeresést terveztünk 2020 májusában, ezért valamennyi duális képzőhelyet, hallgatót és oktatót megkerestünk kérdőívünkkel. A visszaérkezések nyomán alakult ki a vizsgálat kis számú, de arányaiban jó mintája. A képzőhelyek esetén 14 vállalattal végeztük megkérdezésünket, amely azok 50%-át jelenti, megjelenítve a képzőhelyek nagyságrendileg valamennyi típusát. A hallgatók esetén a megkeresés 70%-os, 70 fős véletlenszerű mintavételt eredményezett, míg az oktató - szakértők bevonása 6 fő valamennyi képzési terület képviselőjét jelentette vizsgálatunk során. Az így kialakított minta sztochasztikus következtetek levonását tette lehetővé, s alkalmas arra, hogy eredményeinket alapul véve további vizsgálatokat és intézkedéseket tegyünk. A megkérdezés elektronikus úton/online kérdőív segítségével történt.

A válaszadók véleménye alapján (1-5 kérdés) a képzésbe delegált oktatók száma, beosztása, legmagasabb iskolai végzettsége heterogén képet mutat. A bevont szakmai mentorok 87%-a férfi. Beosztásukat tekintve elmondható, hogy legnagyobb számban mérnököket, művezetőket, üzemvezetőket, karbantartási vezetőket kérnek fel a mentori feladatok ellátására. Az oktatók szakirányú végzettsége 80%-ban igazodik a duális képzésben részt vevő hallgatók alapszakjához, és a pozíciókat az érintett foglalkoztatók esetében magasabb beosztású, szakemberek töltik be. A képzők kapcsolatrendszere kiterjedt: a Dunaújvárosi Egyetem mellett az Óbudai Egyetem, a Pannon Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem, a Miskolci Egyetem, valamint a Corvinus Egyetem hallgatóit is foglalkoztatják. A kérdőív adatai alapján a duális képzők az informatika, mérnökinformatika, gépész, gépésmérnök, vegyészmérnök, gazdálkodási és menedzsment, műszaki menedzser, valamint az anyagmérnök szak hallgatóinak szakmai fejlődését segítik. A szakmai partnerek megítélése alapján a hallgatók 90%-a sikeresen illeszkedett be a választott duális képző szervezeti egységébe. Arra a kérdésre, hogy a delegált hallgatónak mennyi időre volt szüksége hogy önálló munkát tudjon végezni, a megkérdezettek többsége a „6 hónap” alternatívát választotta, ugyanakkor egy esetben a „legalább 3 félév” válasz is megjelent. A kérdőív 11. kérdése az önálló munkavégzés szakmai jellegű feltételeire vonatkozott. A válaszadók úgy vélték, hogy a hallgatók 90%-a képes mentori koordináció mellett teljes mértékben megfelelő szakmai színvonalú, önálló

munkát végezni. A képző partnerek túlnyomó részben (67%) elégedettek voltak a bevont hallgatók féléves teljesítményével, 16%-uk nagyon elégedett, míg 17%-uk szerint átlagos teljesítményt tudtak nyújtani. Véleményük szerint a hallgatók 67%-a megfelelő mértékben hasznosította az egyetemen megszerzett tudást. A kérdőív 17. kérdésére válaszolva megfogalmazódott, hogy a gyakorlatban megszerzett tudást a hallgatók várhatóan képesek lesznek majd hasznosítani. Példaként informatikai területen a számítógép hálózati ismeretek, az UNIX alapok és a szoftverfejlesztés területét jelölték meg a válaszadók. Az eszközhasználati, fejlesztési folyamatokban, a szoftver architektúrában, a csapatmunkában erősödtek a bevont hallgatók szakmai kompetenciái. A képző partnerek elégedettségével összhangban a megkérdezettek 100 %-ban igennel válaszoltak arra a kérdésre, hogy foglalkoztatnának-e a jövőben is duális képzésben résztvevőket. A duális képzőhelyen az oktató mentorként foglalkozik a képzésben résztvevőkkel. Arra a kérdésre, hogy munkaidejében vagy túlórában történik-e a mentorálás folyamata, a válaszadók 100%-ban az első alternatívát jelölték meg. Elmondható, hogy a duális képzésben részt vevő hallgatók oktatása többlet-juttatással járt a mentorok számára, féléves szinten 10.000,- - 81. 000,- Ft közötti összeg erejéig. Arra a kérdésre, hogy a duális képzőhely mekkora eséllyel fogja a képzésben résztvevőket teljes munkaidőben foglalkoztatni a tanulmányaik sikeres lezárása után, heterogén válaszokat adtak a megkérdezettek. A „biztosan igen” választ azonban csak 10%-uk jelölte meg. A duális képző partnerek egyértelmű különbséget jeleztek a duális, illetve az alapképzésben részt vevő, és náluk szakmai gyakorlatot folytató hallgatók tudásában. Míg a képzési idő elején jelentős eltérést még nem tapasztaltak a hallgatók között, a képzési idő előrehaladásával a különbség egyenes arányban növekedett a duális képzésben résztvevők javára. Arra a kérdésre, hogy a duális képző partner megítélése szerint az elmúlt évek tapasztalatai alapján hogyan, milyen mértékben változott a duális képzésben résztvevő hallgatók tudásszintje, a megkérdezettek 67%-a a „javuló tendenciát mutat” válaszlehetőséget jelölte meg.

## **2.2. A hallgatók véleménye a hatékonyság növelésének lehetőségéről**

A duális képzésben részt vevő hallgatóknak feltett kérdések fókuszába a duális képző partnerek által támasztott szakmai követelmények, a képzőintézmény által eljuttatott információk minősége és pontossága, valamint a hallgató önálló munkavégzésének megítélése kerültek. A megkérdezettek 42%-a úgy vélte, hogy viszonylag könnyen képesek teljesíteni az önálló munkavégzést igénylő feladatokat. 29%-uk átlagosnak értékelte a saját képességeit az említett területen, míg 29% úgy gondolta, hogy egyáltalán nem jelent neki nehézséget, ha egyedül kell dolgoznia. A hallgatóknak csak 43%-a találta a képzőhely által vele szemben támasztott szakmai követelményeket kifejezetten magasak. A fiatalok véleményéből kiderült az is, hogy a hallgatók szívesen beszámolnának egyetemi

oktatóiknak a képzőhelyen elsajátított ismereteikről, melynek köszönhetően ők maguk tudnának valamely témakörben ismereteket átadni saját hallgató társaiknak, ezzel olyan fontos képességeket elsajátítva, mint például az önálló véleményalkotás, a kommunikációs készség, valamint az oktatói szemlélet, melyeknek megléte napjainkban a munkaerőpiacon versenyelőnyt jelentenek.

### **2.3. A duális képzésben résztvevő egyetemi oktatók válaszainak értékelése**

A Dunaújvárosi Egyetem oktatóit arról kérdeztük, hogyan vélekednek a duális képzésben részt vevő hallgatók teljesítményéről, leterheltségéről, a duális képzési forma előnyeiről, valamint arról, hogy a jelenlegi járványügyi helyzet miként befolyásolja az említett képzést. Az oktatók szerint a duális képzésben részt vevő hallgatók teljes mértékben képesek teljesíteni a velük szemben támasztott követelményeket, hiszen a hagyományos képzési rendben tanulnak a társaikkal együtt. Úgy vélik, hogy a duális képzés egy úgynevezett „plusz lehetőség” a hallgatók számára, amely már a tanulmányaik megkezdésétől fogva fennáll, hiszen már az első félévüktől kezdődően részt vehetnek egy cég mindennapi életében, láthatják annak működését. Ennek köszönhetően a hallgatók az egyetemen megszerzett elméleti tudást gyakorlati példákon keresztül mélyíthetik el, továbbá az így megszerzett munkaerőpiaci ismereteiknek köszönhetően könnyebben képesek teljesíteni az ehhez kapcsolódó kurzusokat, mint például a Vállalatgazdaságtan, a Vállalkozástan, a Munkaerőpiaci ismeretek, illetve a Menedzsment. Az oktatók kivétel nélkül úgy látták, hogy a duális képzésben részt vevő hallgatók egyetemen nyújtott teljesítményét egyértelműen pozitívan befolyásolja a rendszeres gyakorlati képzés. A jobb teljesítménynek azonban ára van: a duális képzésben részt vevő hallgató leterheltebb a hagyományos alapképzésben résztvevő társainál, hiszen ezeknek a hallgatóknak a duális partnernél is munkát kell végezniük, az ott kiadott feladatokat teljesíteniük kell, emellett az egyetemi tanulmányi kötelezettségeiknek is eleget kell tenniük. Az oktatóknak fel kellett sorolniuk általánosságban néhány olyan előnyt, amely miatt szerintük érdemesebb egy végzős középiskolai tanulónak az általános képzés helyett a duális képzési formát választania. A technológiai ismeretek megszerzése mellett a leggyakrabban ismételt előnyök a szakmai tapasztalat, a pénzbeli juttatás, a munkaviszony létrejötte, valamint kapcsolati tőke megszerzésének lehetősége voltak.

A vizsgálat során kíváncsiak voltunk arra is, hogy a koronavírus járvány hatással van-e a duális képzésre. A megkérdezettek egybehangzó véleménye alapján elmondható, hogy a jelenlegi körülmények nem egyszerűsítik az elvárt követelmények teljesítését. Valamennyien egyetértettek abban is, hogy ez azonban erősen munkáltató- és munkaterület-függő probléma. Azon a hallgatóknak, akiknek munkaterületük, -feladataik esetében megoldható a „home office” típusú munkavégzés, a képzőhely feltehetően lehetőséget ad az ebben a formában történő

további foglalkoztatásra. Vannak azonban olyan területek is, ahol a gyakorlati feladatok (például: gépkarbantartás) miatt részben, vagy teljes egészben kizárt az otthoni munkavégzés. Más szakterületeken ezzel szemben nem érzékelhető számottevő különbség a munkavégzés helye tekintetében – így például: egy informatika szakos hallgató esetében teljes mértékben kivitelezhető az otthoni munkavégzés. Választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy a hallgatók a kialakult járványügyi helyzetben milyen problémákkal találkozhattak a gyakorlati elvárások mentén. Az oktatók kivétel nélkül azokat az eseteket emelték ki, amikor a képző partnerek üremeiben a gyárleállás következményében a hallgatók nem tartózkodhattak a gépek, mérőműszerek, berendezések mellett, így tehát ezeket a munkafadataikat sem voltak képesek ellátni. Az oktató kollégákhoz intézett utolsó kérdés a jobbítási javaslatokat kereste, azonban kifejezetten a jelenleg kialakult járványügyi helyzetre fókuszálva. A válaszadók véleménye megegyező volt, amikor kijelentették, hogy ebben a rendkívüli időszakban mind az érintett hallgatókat, mind az általános képzésben résztvevő társaikat rugalmasan kell hozzásegíteni az elvárt készségek és kompetenciák hatékony elsajátításában.

### **3. A vizsgálat alapján tett javaslatok**

A duális képzésben részt vevő hallgatók számára lehetővé kell tenni, hogy a képzőhelyen megszerzett gyakorlati tapasztalataikat a társaikkal a gyakorlati képzés keretében megoszthassák. A TDK (Tudományos Diákköri Konferencia) kurzus keretein belül teret szükséges engedni az önálló kutatásnak online konzultáció mellett. Érdemes megvizsgálni annak lehetőségét, hogy mely kurzusok vizsgái bonyolíthatók le online felületen, ezzel elősegítve azt, hogy az intézménybe történő bejárás ne jelentsen időkiesést a hallgatók számára. A digitális oktatás lehetőségét a jelenleg kialakult járványügyi helyzet hozta felszínre, amely a Dunaújvárosi Egyetem keretein belül tapasztalataink megfelelően működött, ezért ezt hasznos lenne ezt a módszert véglegesen is beépíteni az oktatásba. Amennyiben az oktatás digitális formában történik, a duális képzésben részt vevő hallgatók esetében vállalat-specifikus kérdés, hogy az érintetteknek szükséges-e a személyes konzultációkon részt vennie képző partnerüknél megbízott mentorukkal, vagy otthonról is megtehetik ezt a „home office” lehetőségének köszönhetően. Amennyiben a válasz igen, nem csak a lakóhely és a képzőhely közötti utazás költségét takaríthatják meg a hallgatók, de ezzel eleget tesznek a környezettudatos életmód követelményeinek, időt nyernek további tanulásra, kutatásra, továbbá egy esetleges következő járványhelyzet esetén a vírus további terjedésének lehetőségét is csökkentik.



#### 4. Összegzés

A kifejezetten gyakorlat-orientált, és problémamegoldásra irányuló képzések esetén az Egyesült Államokban és Ausztráliában már a 90-es évek második felétől kezdődően folytak kísérletek a frontális oktatás óraszámának csökkentésére (Harisim, Starr, Teles, Turoff 1995), majd 2000-tól a digitális oktatási formák bevezetésére kifejezetten a duális képzésben (Hart 2000, Gilding, Martino 2001: 201-215.). A koronavírus pandémia a kísérletek létjogosultságát bebizonyította. A hazai jogszabályi háttér rendelkezésre áll (Nft. 108.§ 44. pont), a duális képzési partnerek, a hallgatók és az egyetemi oktatók egyaránt hasznosnak tartják, és véglegesíteni kívánják ezt a jó gyakorlatot.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berács, J. (2017): A duális képzés modelljei, hazai helyzete. In: Berács, J. – Derényi, A. – Kádár-Csoboth, P. – Kovács, G. – Polónyi, I. – Temesi, J. (2017) Magyar Felsőoktatás 2016. Stratégiai helyzetértékelés. Budapest, BCE-NFKK.
- Gilding, A., Martino, J. (2001): Learning about Online Learning in a Dual Sector University: Reflections, Issues and Challenges. <https://eric.ed.gov/?id=ED467937> (Letöltve: 2020. június 14.)
- Graf, L., Powell, J., Fortwengel, J., Bernhard, N. (2014): Made only in Germany? Internationalization and Transfer of Dual Study Programs. Conference Transcript History of Vocational Education and Training (VET): Cases, Concepts and Challenges International Research Conference University of Zurich in cooperation with the University of Potsdam September 8th and 9th 2014.
- Harisim, L., Starr, R.H., Teles, L., Turoff, M. (1995): Learning Networks: A Field Guide to Teaching and Learning Online. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Hart, G. (2000): Online Learning. Melbourne: Global Education.
- Szabó, G. (1997): A duális képzés rendszere és a projekt orientált képzés kapcsolata. Kandó Kálmán Műszaki Főiskola.
- A Dunaújvárosi Egyetem Duális Képzési Központja Ügyrendje.  
[http://www.uniduna.hu/ervenyes-szabalyzatok-due/%C3%BCgyrendek/708-u-20\\_du%C3%A1lis\\_k%C3%A9pz%C3%A9si\\_k%C3%B6zpont\\_%C3%BCgyrendje\\_20190625/file](http://www.uniduna.hu/ervenyes-szabalyzatok-due/%C3%BCgyrendek/708-u-20_du%C3%A1lis_k%C3%A9pz%C3%A9si_k%C3%B6zpont_%C3%BCgyrendje_20190625/file) ((Letöltve: 2020. június 14.)

#### SZERZŐK:

**DR. VARGA ANITA** főiskolai docens/college associate professor  
Dunaújvárosi Egyetem/University of Dunaújváros, Dunaújváros  
vargaa@uniduna.hu

**LÁSZLÓNÉ KENYERES KRISZTINA** oktatási igazgató/director of education  
Dunaújvárosi Egyetem/University of Dunaújváros, Dunaújváros  
laszlonekenyeres.krisztina@uniduna.hu

**DR. HABIL. FALUS ORSOLYA** tanszékvezető egyetemi docens/head of department, associate professor  
Dunaújvárosi Egyetem/University of Dunaújváros, Dunaújváros  
faluso@uniduna.hu